



INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE VIANA DO CASTELO

Diana Marina Veloso Pereira

## Estratégias e ações de marketing para o destino Galiza e Norte de Portugal: um contributo para a sua valorização turística

Mestrado em Marketing

Trabalho efetuado sob a orientação de  
Professor Doutor Manuel Fonseca  
Professor Doutor Filipe Carvalho

Novembro 2020



## RESUMO

O projeto de Mestrado “Estratégias e ações de marketing para o destino Galiza e Norte de Portugal: um contributo para a sua valorização turística”, tem como objetivo central a apresentação de um conjunto de estratégias e ações com base nas necessidades do território e dos vários *stakeholders* da eurorregião.

O foco deste trabalho baseou-se na apresentação de todas as potencialidades que as duas regiões têm e criar estratégias e ações de marketing para a potencialização de um destino turístico comum. Os principais temas apresentados são: plano de marketing, marketing de destinos e a cooperação entre destinos turísticos.

Em termos metodológicos foi desenvolvida uma abordagem qualitativa consubstanciada em entrevistas semiestruturadas a *stakeholders* da Galiza e do Norte de Portugal. A sua análise permitiu a identificação de pontos fortes, fracos, oportunidades e as ameaças, assim como, potenciais estratégias de cooperação entre os vários *stakeholders* conducentes à definição de estratégias e táticas a desenvolver.

De salientar que as estratégias e ações que este plano de marketing aborda são passíveis de se realizarem a qualquer momento e que visam, não só o crescimento de um destino com várias potencialidades turísticas, mas também contribuir para um maior dinamismo da eurorregião que, no atual contexto socioeconómico que a caracteriza, necessita de se auto-reinventar.

**Palavras-chave:** Plano de marketing; marketing de destinos; cooperação entre destinos; Eurorregião Galiza e Norte de Portugal

## ABSTRACT

The Master project "Strategies and marketing actions for the destination Galicia and Northern Portugal: a contribution to its tourist valorization", has as central objective the presentation of a set of strategies and actions based on the needs of the territory and the euroregion stakeholders.

The focus of this work was based on presenting all the potential that the two regions have and creating strategies and marketing actions for the enhancement of a common tourist destination. The main themes presented are marketing plan, destination marketing and cooperation between tourist destinations.

Regarding the methodology, a qualitative approach was developed, embodied in semi-structured interviews with stakeholders in Galicia and Northern Portugal. This tool allowed the identification of strengths, weaknesses, opportunities, and threats, as well as potential cooperation strategies among the various stakeholders for the implementation of the strategies and actions to be developed.

It should be noted that the strategies and actions that this marketing plan proposes are capable of being carried out at any time, and that they aim not only the growth of a destination with various tourist potentials, but also to contribute to a greater dynamism in the Euroregion that, with the current moment that we live in, needs to reinvent itself.

**Keywords:** Marketing plan; destination marketing; cooperation between destinations; Galicia-Northern Portugal Euroregion

## Índice geral

Índice de figuras .....	7
Índice tabelas .....	9
1. Introdução.....	10
1.1. Contextualização .....	10
1.2. Objetivos da investigação .....	10
1.3. Estruturação do trabalho.....	11
2. Revisão de Literatura.....	12
2.1. Marketing.....	12
2.1.1. Conceito de marketing .....	12
2.1.2. Marketing Estratégico .....	14
2.1.3. Marketing Operacional.....	17
2.1.4. Marketing Relacional .....	23
2.2. Marketing territorial .....	27
2.3. Marketing e turismo .....	28
2.3.1. Destino Turístico.....	30
2.3.2. Organizações de marketing do destino.....	46
3. Eurorregião Galiza e Norte de Portugal .....	47
3.1. Infraestruturas de acessibilidade .....	49
3.2. Turismo .....	49
3.2.1. Caminho de Santiago .....	51
3.2.2. Reserva da Biosfera Transfronteiriça do Gerês-Xurés.....	53
4. Metodologia de Investigação .....	56
4.1. Objetivo do estudo.....	56
4.2. Recolha de dados.....	56
4.2.1. Entrevista – o instrumento de recolha de dados .....	57
4.2.2. Definição da Amostra .....	58
5. Plano de Marketing do destino Galiza e Norte de Portugal .....	67
5.1. Análise do ambiente de marketing.....	67
5.1.1. Diagnóstico externo .....	67
5.1.2. Diagnóstico interno .....	76
5.2. Matriz SWOT .....	84
6. Estratégia Central de Marketing.....	85

6.1.	Objetivos estratégicos de Marketing .....	85
6.2.	Segmentação .....	85
6.3.	<i>Targeting</i> .....	86
6.4.	Posicionamento .....	87
6.5.	Marketing – Mix .....	87
6.5.1.	Estratégia de produto/serviço .....	88
6.5.2.	Estratégia de preço.....	88
6.5.3.	Promoção .....	88
6.5.4.	Distribuição.....	89
6.5.5.	Pessoas.....	89
6.5.6.	Evidências física.....	90
6.6.	Plano Operacional .....	90
7.	Conclusões, Limitações e Futuras linhas de investigação .....	92
	Bibliografia e webgrafia.....	95
	Anexos .....	99

## Índice de figuras

Figura 1 - Modelo do processo de marketing .....	13
Figura 2- Fatores na decisão da fixação de preços.....	19
Figura 3 - Ferramentas promocionais .....	20
Figura 4 – Canais de marketing do consumidor e negócios .....	22
Figura 5 -As quatro características do serviço .....	23
Figura 6 -Três tipos de marketing nos setores de serviços .....	24
Figura 7 - Experiências no destino, OMT (2007).....	31
Figura 8 – Fatores que influenciam a competitividade do destino, OMT, 2011.....	33
Figura 9 - Modelo circular do desenvolvimento do destino.....	34
Figura 10 - Uma estrutura integradora para marketing de destino colaborativo .....	38
Figura 11 - Configuração de relacionamento na indústria do turismo e os fatores determinantes.....	40
Figura 12 - O processo de construção da marca de um destino .....	44
Figura 13 - Evolução do Caminho Português a Santiago de Compostela .....	52
Figura 14 - Localização do Parque Nacional da Peneda do Gerês e do Parque Natural do Baixa Limia – Serra do Xurès e as suas infraestruturas dentro da Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés.....	55
Figura 15 - Análise sobre a disponibilidade de cooperação para a criação de uma marca destino por parte dos stakeholders .....	61
Figura 16 - Análise da identificação dos produtos turísticos pelos stakeholders .....	62
Figura 17 - Produtos turísticos chave da Galiza e Norte de Portugal .....	63
Figura 18 - Identificação do Público alvo da GNP .....	64
Figura 19 – Análise das estratégias de comunicação atuais pelos stakeholders.....	65
Figura 20 - Identificação da estratégia de comunicação a realizar para a GNP pelos stakeholders .....	66
Figura 21 – Projetos desenvolvidos em Portugal no âmbito das Cidades Inteligentes	73

Figura 22 - Página inicial do website da Comunidade de trabalho da Euroregião Alentejo, Algarve e Andaluzia .....	80
Figura 23 - Página inicial do website da Comunidade de trabalho da Euroregião Alentejo, Centro e Extremadura.....	80
Figura 24 - Página inicial do website do Agrupamento europeu de cooperação territorial Galiza e Norte de Portugal.....	81
Figura 25 - Página inicial do perfil da rede social vimeo da Comunidade de trabalho da Euroregião AAA.....	82



## Índice tabelas

Tabela 1 - Empreendimentos turísticos da Galiza e Norte de Portugal, em 2018.....	50
Tabela 2 - Dados globais da procura turística na Galiza em 2018 .....	51
Tabela 3 - Nº de visitantes com visita guiada à Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurê, de 2016 a 2019.....	55
Tabela 4 - Número de hóspedes nos empreendimentos turísticos na EUROACE em 2018 .....	77
Tabela 5 - Mercados emissores da Eurorregião EUROACE em 2018 .....	77
Tabela 6 - Número de hóspedes nos empreendimentos turísticos na EURO-AAA em 2018 .....	78
Tabela 7 - Mercados emissores da Eurorregião EURO-AAA em 2018 .....	78
Tabela 8 - Análise da variante preço da concorrência.....	79
Tabela 9 - Análise da presença nas redes sociais das Eurorregiões .....	81
Tabela 10 - Análise dos produtos turísticos das Eurorregiões.....	83
Tabela 11 - Análise de segmentação.....	85
Tabela 12 - Operacionalização das estratégias para o destino Galiza e Norte de Portugal .....	91

# **1. Introdução**

## **1.1. Contextualização**

O seguinte trabalho foi realizado no âmbito do mestrado em marketing e consiste na divulgação da Galiza e Norte de Portugal como um único destino através do desenvolvimento de estratégias e ações de marketing a partir da perspetiva dos *stakeholders* da Eurorregião.

A Galiza e Norte de Portugal formam uma eurorregião, considerada a mais dinâmica da Europa, com um grande potencial económico. As regiões espanhola e portuguesa, ao nível do turismo são conhecidas como complementares e cooperativas, e foi com essa visão que este trabalho foi desenvolvido.

## **1.2. Objetivos da investigação**

O objetivo geral deste trabalho centra-se no desenvolvimento de uma estratégia de marketing para a valorização do destino Galiza e Norte de Portugal.

Perante o atual crescimento do turismo tanto em Portugal como em Espanha, é necessário criar um destino sustentável. Para que este exista é necessário criar uma estrutura não só operacional, mas também uma estratégia de marketing, levando a que a sua sustentabilidade seja económica, social e ambiental, a partir da cooperação e complementaridade do setor.

Para a concretização deste objetivo geral são designados os seguintes objetivos específicos:

- a) investigação das estratégias de marketing, políticas nacionais e regionais de turismo e protocolos de cooperação das regiões;
- b) identificação da oferta e procura turística da Galiza e do Norte de Portugal, assim como do perfil do consumidor/turista que procura estes dois destinos;
- c) elaboração de um conjunto de estratégias e ações de marketing para o potencial destino turístico Galiza e Norte de Portugal.

O primeiro objetivo específico consiste na análise das duas atuais estratégias de marketing e políticas nacionais e regionais de turismo para perceber os seus pontos comuns e aqueles que se podem complementar para desenvolver os protocolos de cooperação que já existem e sustentar outros que podem ser criados. Neste ponto é importante identificar as diretrizes que visam os protocolos de cooperação já existentes e as temáticas que estes abordam.

No objetivo seguinte, apresenta-se a necessidade que existe de perceber o que existe e como é a realidade do setor do turismo nas duas regiões.

No terceiro e último objetivo específico, depois de uma análise e auscultação do setor turístico, elabora-se uma estratégia com propostas de ações de marketing para a Galiza e Norte de Portugal.

### **1.3. Estruturação do trabalho**

Ao longo deste trabalho serão abordados vários conceitos relacionados com o marketing, mais precisamente o marketing territorial e a sua relação com o sector do turismo. Serão também abordados os temas de cooperação em destinos turísticos e a revisão de estratégias apresentadas por vários autores.

O trabalho é constituído por seis capítulos, sendo que o primeiro é reservado para a introdução e justificação da problemática em estudo, composta por os objetivos de investigação e a estruturação do trabalho. No segundo capítulo é realizado uma revisão da literatura, abordando as funções do marketing e as várias vertentes do mesmo, nomeadamente o marketing territorial e marketing no turismo. O terceiro capítulo faz uma apresentação da Euroregião Galiza e Norte de Portugal e das várias potencialidades no âmbito do turismo. O capítulo seguinte é dedicado à metodologia de investigação, com a apresentação do modelo a aplicar e a metodologia utilizada para a análise. O capítulo cinco baseia-se no desenvolvimento do plano de marketing do destino Galiza e Norte de Portugal, onde é realizado um diagnóstico externo e interno e uma análise SWOT do potencial estratégico. O sexto capítulo é a apresentação dos objetivos estratégicos de marketing e a estratégia operacional com a apresentação das ações a desenvolver. No sétimo e último capítulo é feita a conclusão e são apresentadas algumas limitações encontradas no decorrer de todo o trabalho.

## 2. Revisão de Literatura

No ponto seguinte são apresentados, em termos teóricos, os vários conceitos a aplicar neste projeto. É importante entender estes conceitos para a perceção das estratégias e ações que serão apresentadas ao longo deste projeto.

### 2.1. Marketing

#### 2.1.1. Conceito de marketing

Atualmente um destino não é só a quantidade de recursos culturais, patrimoniais ou naturais que tem, mas também a forma como os comunica. A comunicação é importante para atrair turistas e visitantes. Por esta razão é que cada destino se deve auxiliar das ferramentas do marketing. Comunicar as riquezas turísticas de cada destino é essencial para a sua sustentabilidade.

Para definir o conceito de marketing, existem várias abordagens. Começamos pela definição atual e oficial da *American Marketing Association*<sup>1</sup> (AMA): “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para clientes, clientes, parceiros e sociedade em geral”.

Esta definição da AMA, teve uma evolução ao longo dos anos, de 1985 a 2005, referida pelos autores Ferrel e Hartline (2011), devido à alteração da realidade. Estas alterações não são superficiais, sendo que a mais recente definição enfatiza fatores críticos de êxito no marketing na atualidade, como o valor das relações com os clientes.

Kotler e Armstrong (2012, p.5) fazem uma definição curta, como “a gestão de relações com o cliente”. A meta do marketing é atrair novos clientes prometendo-lhes um valor superior, mantendo e permitindo o crescimento de clientes atuais satisfazendo as suas necessidades (Kotler e Armstrong, 2012). Acima de tudo, o marketing deve satisfazer as necessidades dos clientes, porém no passado, o marketing era entendido como o intuito de vender. Atualmente, é importante perceber as necessidades do cliente, para direcionar da melhor maneira as ferramentas do marketing, para satisfazer as ditas necessidades e estabelecer relações com ele.

---

<sup>1</sup> American Marketing Association (AMA) foi fundada em 1953, com o objetivo de potencializar os negócios o que elevaria o papel do marketing. Atualmente, fornece aos profissionais de marketing vários estudos sobre o marketing atual e futuro. Fonte: <https://www.ama.org/about-ama/>

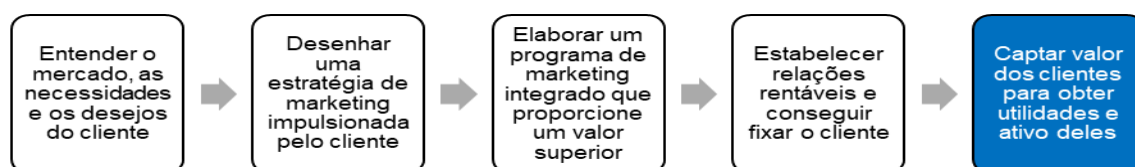
Na perspetiva de Ferrel e Hartline (2011), o marketing é paralelo com outras funções de negócios, como a produção, investigação, administração, recursos humanos e contabilidade, que pretendem vincular o cliente à organização.

Os mesmos autores, referem que quem trabalha em marketing, tende a vê-lo como um processo de administrar o fluxo de produtos desde o momento em que a ideia nasce ao momento do consumo.

Ferrel e Hartline (2011) resumem, que o marketing procura satisfazer as necessidades dos clientes, através de um processo de planeamento, execução de uma ideia, fixação do preço, promoção e a distribuição para a satisfação dos clientes. Isto é, através de uma estratégia de marketing, os autores afirmam que a utilização por parte das empresas de uma estratégia conduz ao aproveitamento das forças e à capitalização das oportunidades que existem no mercado. Consequentemente, tanto pequenas e médias empresas, como entidades privadas e públicas desenvolvem e implementam estratégias de marketing. Para os mesmos, uma estratégia de marketing de uma organização deve descrever a forma como a empresa satisfaz as necessidades e desejos dos seus clientes e também pode incluir atividades associadas à manutenção de relações com outros grupos de interesse.

Por outro lado, Kotler e Armstrong (2012) apresentam, na figura 1, um modelo de cinco passos no processo de marketing. Nas primeiras quatro etapas as empresas trabalham para compreender o consumidor, criar valor ao cliente e estabelecer relações sólidas com este. Na última etapa, as empresas recebem a recompensa derivada da criação de valor superior no cliente. Ao criar o valor para o consumidor, por sua vez, captam o valor dos seus clientes em vendas.

*Figura 1 - Modelo do processo de marketing*



Fonte: elaboração própria, adaptado por Kotler e Armstrong (2012)

Antes de desenvolver uma estratégia de marketing é importante, entender as necessidades, os desejos do cliente e o mercado, Kotler e Armstrong (2012) indicam cinco conceitos fundamentais do cliente e do mercado:

1. Necessidades, desejos e pedidos do cliente – as necessidades são estados de carência percebida, enquanto que os desejos são a forma que uma necessidade humana, moldada pela cultura e a personalidade do indivíduo, adota. As demandas referem-se aos desejos humanos refletidos pelo poder de compra;
2. Ofertas de marketing (produtos, serviços e experiências) – combinação de produtos, serviços, informação e experiências que se oferecem a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo. As ofertas de mercado não são só produtos, mas também incluem serviços, atividades ou benefícios que se oferecem na venda.
3. Valor e satisfação – os clientes formam expectativas acerca do valor e da satisfação que diversas ofertas de marketing lhes apresentam, e compram de acordo com elas;
4. Intercâmbios e relações – ocorre quando as pessoas decidem satisfazer as necessidades e desejos mediante relações de intercâmbio. O intercâmbio é o ato de obter de alguém um objeto desejado, oferecendo algo em troca;
5. Mercado – é o conjunto de todos os compradores reais e potenciais de um produto ou serviço;

Para Baynast, *et al.* (2018), devido à extensão do marketing a vários sectores de atividade, a definição de marketing deve ser mais abrangente, como sendo um conjunto de métodos e meios que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos. Este alargamento permite o desenvolvimento de marketings setoriais, que se distinguem pela natureza dos clientes, dos produtos, dos canais de distribuição, dos meios de comunicação, entre outros.

### **2.1.2. Marketing Estratégico**

Como consequência da extensão das funções do marketing, distinguem-se atualmente o marketing de estudos, o marketing estratégico e operacional. (Baynast et al., 2018)

O marketing estratégico tem como função orientar a organização para as oportunidades existentes, ou criar oportunidades atrativas que ofereçam um potencial de crescimento e rendibilidade (Madeira, 2010). Apresenta as seguintes extensões (Baynast *et. al.*, 2018):

- Escolhas dos mercados-alvo;
- Determinação do posicionamento e da política da marca;
- Conceção do produto e dos serviços associados;
- Fixação dos preços;
- Escolha dos canais de distribuição e relação produtores-distribuidores;
- Elaboração da estratégia de comunicação;
- Desenvolvimento de uma estratégia relacional.

Para entender a estratégia de marketing ou marketing estratégico, é importante perceber a sua definição. De acordo com Varadarajan (2018) a estratégia de marketing refere-se ao padrão integrado de decisões de uma organização que especifica as suas escolhas cruciais em relação a produtos, mercados, atividades de marketing e recursos de marketing na criação, comunicação e/ou entrega de produtos que oferecem valor aos clientes em trocas com a organização e, assim, possibilitam a organização para atingir objetivos específicos.

A estratégia de marketing é um plano para que a organização use as suas forças e habilidades para ir de encontro às necessidades do mercado. A estratégia de marketing compõe-se de um ou mais programas de marketing, sendo que cada programa consta de dois elementos: mercado e marketing-mix. Para desenvolver uma estratégia de marketing, a organização deve escolher a combinação correta do(s) mercado(s) alvo e do marketing-mix com a finalidade de criar vantagens competitivas e distintas da concorrência. (Ferrel e Hartline, 2011)

#### **i. Mercado**

Um dos primeiros passos para se estabelecer a estratégia de marketing de qualquer organização consiste na análise do mercado em que a mesma se insere.

O mercado pode ser visto em dois sentidos, ainda que complementares: no sentido restrito, é um conjunto de dados quantitativos sobre a estrutura e a evolução das vendas de um produto; por outro lado, no sentido mais amplo, designa-se mercado como o conjunto dos “públicos” suscetíveis de exercerem influência no volume do consumo de um produto (Baynast *et al.*, 2018).

Ferrel e Hartline (2011, p.8) definem mercado como um “conjunto de compradores e vendedores”, e referem que o marketing é entendido como um grupo de indivíduos ou instituições com necessidades similares, que podem ser satisfeitas por um produto em particular.

Para Kotler *et al.* (2011), o mercado é o conjunto de compradores atuais e potenciais de um produto. Estes compradores partilham uma necessidade ou desejo particular, que pode satisfazer através de relações de intercâmbio. O marketing implica gerir os mercados para gerar relações rentáveis com os clientes. A criação dessas relações requer esforços e as organizações têm de procurar os seus consumidores, identificar as suas necessidades, desenhar boas ofertas para o mercado e fixar os preços para as ofertas, comunicá-las, armazená-las e entregá-las.

## **ii. Segmentação**

O mercado conta com muitos tipos de clientes, produtos e necessidades, sendo necessário determinar que segmentos oferecem as melhores oportunidades. Kotler e Armstrong (2012) definem a segmentação de mercado como a divisão de um mercado em grupos diferentes de compradores com distintas necessidades, características ou comportamentos. Já um segmento de mercado é um grupo de consumidores que respondem de maneira semelhante a um conjunto determinado de atividades de marketing.

Para Ferrel e Hartline, (2011) a segmentação consiste no processo de dividir o mercado total para um produto em particular, ou uma categoria de produtor em segmentos ou grupos relativamente homogêneos. Sendo que, para ser eficaz, a segmentação deve criar grupos onde os seus membros tenham afeições, gostos, necessidades, desejos ou preferências semelhantes, mas que sejam diferentes entre si. Os autores referem que é importante ter em conta as necessidades universais dos clientes. A maioria das empresas opta por identificar um ou mais segmentos porque lhe permite encontrar êxito quando personaliza os seus produtos às necessidades do seu cliente.

A estratégia de segmentação e a eleição de um ou mais segmentos de mercado, depende da capacidade da empresa para identificar as características dos consumidores. Este inclui eleger as variáveis mais importantes para identificar e definir o mercado ou mercados-alvo. Muitas das variáveis, incluem características demográficas, estilos de vida, uso de produto ou o tamanho da empresa que deriva da análise de situação do plano de marketing. (Ferrel e Hartline, 2011)



### **iii. Posicionamento**

Para criar uma imagem positiva de um produto e/ou serviço, pode-se escolher entre várias estratégias de posicionamento (Ferrel e Hartline, 2011).

O posicionamento significa conseguir que um produto ocupe um lugar distinto e desejável na mente dos consumidores alvo, em relação com a concorrência (Kotler e Armstrong, 2012). Este é eficaz através de uma diferenciação, isto é, diferenciar realmente a oferta de mercado da empresa para que apresente maior valor ao consumidor.

Ao nível das estratégias de posicionamento, destacam-se o fortalecimento da posição atual e o reposicionamento. A primeira tem como recurso a monitorização constante do que os clientes querem e o grau em que percebem que o produto satisfaz os seus desejos, bem como melhorar, de uma forma contínua, o nível de expectativas dos clientes. O reposicionamento, no caso de uma diminuição de vendas ou participação do mercado, pode indicar que os clientes percam a fé na capacidade do produto e/ou serviços para satisfazer as suas necessidades. Logo, nestes casos, a melhor solução pode passar por um novo posicionamento, já que fortalecer a atual posição pode provocar uma recessão. O reposicionamento inclui uma mudança fundamental em algum dos elementos de marketing-mix ou inclusive em todos eles (Ferrel e Hartline, 2011).

### **2.1.3. Marketing Operacional**

O marketing operacional é a dimensão de ação do marketing, pretendendo criar volume de negócios, ou seja, vender, usando métodos de venda e comunicação eficazes. É a vertente mais visível do marketing, sendo mais conhecido como marketing-mix (Madeira, 2010).

As variáveis de ação do marketing operacional são conhecidas como os 4 P's:

#### **i. Produto**

O produto é algo que se pode adquirir através do intercâmbio, para satisfazer uma necessidade ou um desejo. Esta definição permite classificar o produto em bens (produtos tangíveis), serviços (produtos intangíveis), ideias (plataformas ou temas dirigidos a promover um benefício para o cliente), informação, produtos digitais, pessoas, lugares, experiências e eventos, propriedade real ou financeira e

organizações. É importante assinalar que muitos destes produtos também se complementam. Por exemplo, as empresas que vendem bens quase sempre vendem serviços, para complementar as suas ofertas e vice-versa (Ferrel e Hartline, 2012).

Os autores Ferrel e Hartline (2012) referem que o produto e as decisões que o rodeiam, estão entre os aspetos mais importantes da estratégia de marketing, sendo que a importância gira em torno da conexão entre o produto e as necessidades dos clientes. As decisões sobre o produto incluem muito mais que o design, o estilo ou as suas características, deve ser tido em conta também o design da embalagem, a marca, as marcas comerciais, garantias, desenvolvimento de novos produtos e o seu posicionamento<sup>2</sup>.

Para este trabalho é necessário analisar o produto como serviço, que se define como uma forma de produto que consiste em atividades, benefícios ou satisfações que são oferecidas para venda, e que são essencialmente intangíveis e não têm como resultado a propriedade de algo (Kotler e Armstrong, 2012).

## **ii. Preço**

Pela visão de Kotler e Armstrong (2012), o preço é a quantidade de dinheiro que se cobra por um produto ou serviço. No sentido mais amplo, é a soma dos valores que os consumidores dão em troca dos benefícios de ter ou usar um produto ou serviço. No marketing-mix, o preço é o único elemento que produz utilidade, sendo que todos os outros representam custos. Este é também um dos elementos mais flexíveis e tem um papel fundamental na criação de valor para o cliente e no desenvolvimento de relações.

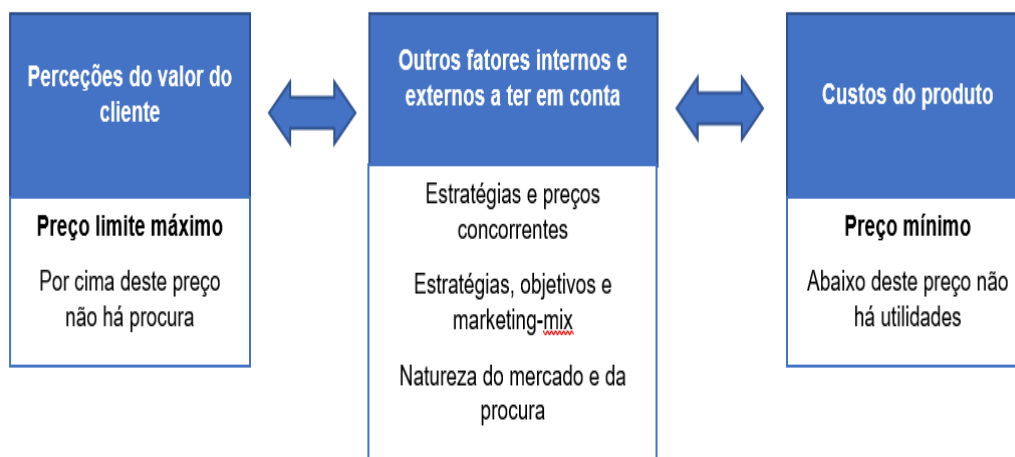
A fixação de preços é um processo difícil, na Figura 2, Kotler et. Al (2012), resumem as principais considerações a ter na fixação de preços. A forma como os clientes percebem o valor do produto estabelece um limite máximo para os preços. Se os consumidores entendem que o preço do produto é maior que o seu valor, não o compram. Os custos do produto estabelecem o limite mínimo dos preços. Se a empresa fixa o preço abaixo dos custos do produto, as suas utilidades serão afetadas. Para fixar um preço, a empresa deve ter conta fatores internos e externos, nomeadamente: estratégias de preços da concorrência, a sua estratégia de marketing e a natureza do mercado e da procura.

---

<sup>2</sup> Estabelecer uma imagem mental ou posição da oferta do produto em relação com as ofertas da concorrência na mente dos potenciais clientes (Ferrel e Hartline, 2012).

Os autores, na figura 2, apresentam três estratégias de fixação de preços: a fixação de preços baseada no valor para o cliente, a fixação de preços baseada nos custos e a fixação de preços baseada na concorrência. A primeira é baseada nas percepções do comprador. A seguinte, é baseado nos custos de produção, distribuição e venda do produto, acrescentando um valor de utilidade pelo esforço e riscos. A última é baseada nas estratégias, custos, preços e ofertas da concorrência.

Figura 2- Fatores na decisão da fixação de preços



Fonte: elaboração própria, adaptado de Kotler *et. al.* (2012)

### iii. Comunicação

Segundo Kotler *et. al* (2012), a promoção consiste no conjunto de ferramentas utilizadas para se comunicar com o cliente ou outros sócios/parceiros, como se verifica na figura 3:

- **Publicidade:** qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoal de ideias, bens ou serviços, por um patrocinador identificado.
- **Promoção de vendas:** incentivos a curto prazo que fomentem a compra ou venda de um produto ou serviço.
- **Vendas pessoais:** apresentação pessoal de força de vendas da companhia, com o propósito de vender e estabelecer relações com o cliente.
- **Relações públicas:** estabelecimento de boas relações com os diversos públicos de uma companhia mediante a obtenção de publicidade favorável, a criação de uma boa imagem corporativa e a gestão ou bloqueio de rumores, relatos ou sucessos desfavoráveis.

- **Marketing direto:** Conexões diretas com consumidores individuais selecionados cuidadosamente, para obter uma resposta imediata e criar relações duradouras com o cliente.

Figura 3 - Ferramentas promocionais



Fonte: elaboração própria, adaptado de Kotler *et. al.* (2012)

Sendo a promoção a principal atividade da comunicação, é necessário também coordenar todos os elementos do marketing-mix para que a mesma tenha um maior impacto.

Os autores definem etapas para o desenvolvimento de uma comunicação de marketing eficaz: a identificação de um público alvo, determinar objetivos de comunicação, desenho de uma mensagem, seleção dos meios de difusão, seleção da fonte da mensagem, monitorização e avaliação.

#### iv. Distribuição

São poucos os produtores que vendem diretamente os seus produtos ou serviços ao consumidor final, sendo que a maioria utiliza intermediários para chegar ao mercado e procuram criar canais de distribuição. Para Kotler *et al.* (2012), os canais de distribuição ou canais de marketing são o conjunto de organizações interdependentes que participam no processo de fazer com que um produto ou serviço esteja à disposição do consumidor ou usuário de negócios.

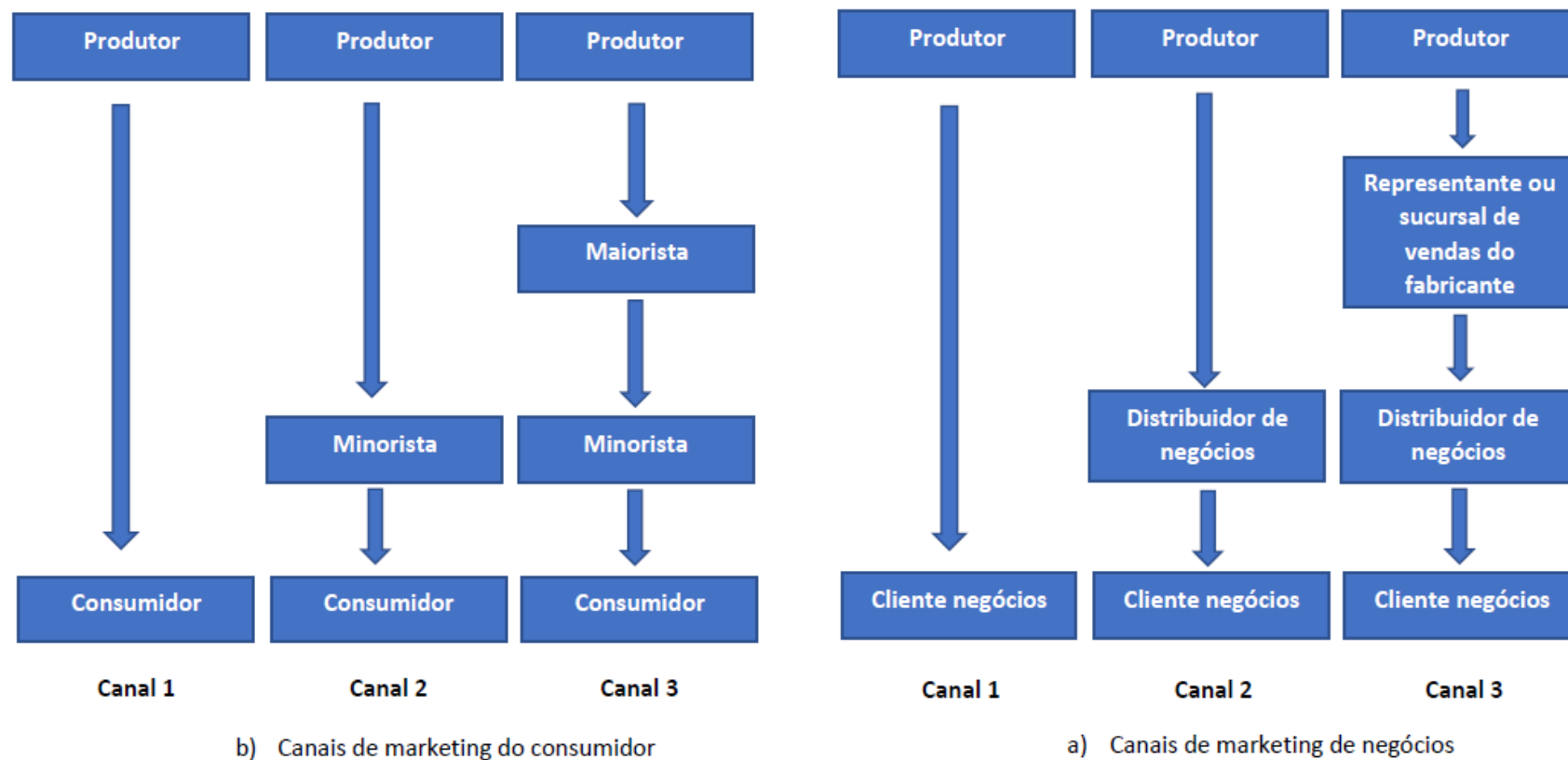
Na visão de Ferrel e Hartline (2012), é essencial levar o produto ao lugar correto, no momento correto, nas quantidades adequadas, pelo custo mais baixo. As decisões na cadeia de distribuição incluem uma grande linha de atividades, desde a obtenção da matéria prima, passando pelo fabrico dos produtos finais, até à entrega dos produtos ao cliente final.

Os autores afirmam ainda que, sem uma boa distribuição os consumidores não seriam capazes de adquirir bens e serviços quando e onde necessitam. É importante não esquecer que o gasto na distribuição requerem que as empresas equilibrem as necessidades dos clientes com a sua própria necessidade de minimizar os custos.

Kotler *et al.* (2012) define níveis de canais de distribuição (figura 4). O canal de marketing direto, consiste num canal sem níveis intermediários, a empresa/organização vende diretamente aos consumidores; e os canais de marketing indiretos, são os que incluem um ou mais intermediários.

Quanto às decisões do desenho do canal, Kotler *et al.* (2012), comentam que, como todos os restantes aspetos do marketing, um bom desenho do canal começa com uma análise das necessidades dos clientes. O desenho consiste em criar canais de marketing eficazes, de acordo com a análise das necessidades dos clientes, estabelecer os objetivos do canal, identificar as suas principais alternativas e avaliá-las.

Figura 4 – Canais de marketing do consumidor e negócios



Fonte: elaboração própria, adaptado de Kotler *et. al.* (2012)

#### 2.1.4. Marketing Relacional

Sendo o setor do turismo maioritariamente um setor de serviços, é importante entender o marketing de serviços. Kotler *et al.* (2011) aborda as quatro características desta tipologia de marketing na figura 5:

Figura 5 -As quatro características do serviço



Fonte: elaboração própria, adaptado de Kotler *et al.* (2011)

Ao contrário do que acontece com os produtos, os serviços não se podem experimentar antes da compra, no entanto, os consumidores têm recordações que podem partilhar com outros. No setor do turismo, muitos dos produtos vendidos são experiências intangíveis. Para diminuir a rejeição provocada pela intangibilidade dos serviços, o consumidor procura sinais que gerem confiança no serviço.

Na maioria dos serviços turísticos, tanto o produtor do serviço como o consumidor devem estar presentes, para que a operação se efetue. Os recursos humanos responsáveis pelo atendimento ao cliente são parte integrante do serviço. O caráter inseparável do serviço significa também que os consumidores são deste parte integrante. Tanto servidores como consumidores devem compreender o sistema de entrega de serviço, já que o produzem em conjunto. A característica da inseparabilidade requer que os que chefiem o produto turístico, organizem tanto empregados como os seus consumidores (Kotler *et al.*, 2011).

Kotler *et al.* (2011), sublinham que os serviços são muito variáveis (figura 6). A sua qualidade depende de quem, quando e onde se fornece.

Figura 6 -Três tipos de marketing nos setores de serviços



Fonte: elaboração própria, adaptado de Kotler *et. al.* (2011)

O marketing de serviços necessita de três tipos de abordagens de marketing, segundo Kotler *et al.* (2011). O marketing externo é baseado na política de gestão integrada das variáveis preço, produto/serviço, distribuição e comunicação. O marketing interno supõe que a empresa de serviços deve formar e motivar de maneira eficaz os seus funcionários que têm contacto direto com os consumidores e todo o pessoal de serviços de apoio, para trabalharem em equipa e contribuírem para a satisfação do consumidor. Assim, a empresa pode oferecer uma maior qualidade de serviço de maneira constante, com todas as atividades orientadas ao consumidor. Por último, o marketing interativo, é baseado na qualidade percebida pelo consumidor do serviço, ou seja, na qualidade com que se produz a interação comprador-vendedor, durante a prestação do serviço.

O marketing relacional pode-se definir como a gestão do cliente. Esta só é possível se existir uma pesquisa sobre o mesmo, isto é, sobre as suas necessidades, medos, gostos e comportamentos no seu contexto ou ambiente (social, cultural e político). Além disso é necessário ter em conta que estas características variam rapidamente. Este cenário implica que as empresas devem estar disponíveis e atentas a essas variações, com a finalidade de manter a satisfação dos seus clientes e captar outros (Mesa, 2005).

Segundo Mesa (2005), é necessário saber gerir alguns conceitos do marketing relacional para alcançar as metas pretendidas:



- a) Ter em conta o ambiente do mercado como fator de influência na alteração das necessidades, gostos e atuações do cliente;
- b) Apoio tecnológico;
- c) Um processo de comunicação adequado;
- d) Realização e eficiência;

Adicionalmente a esta perspetiva importa sublinhar a necessidade da existência de uma metodologia que permita a conceção de metas a médio e longo prazo, enquanto que a curto prazo se consigam resultados que digam respeito à redução de custos dos processos de relação com o cliente (área de marketing e vendas).

Para Kotler e Keller (2012), o objetivo do marketing relacional é a construção de relações satisfatórias e de longo prazo com os elementos chave da empresa, com a finalidade de aumentar o número de clientes e, consequentemente, o volume de negócios. Os autores identificam quatro elementos chave: i) clientes; ii) funcionários; iii) sócios de marketing (canais, provedores, distribuidores, intermediários e agências); iv) membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas). Na sua visão, o resultado desejado é um ativo único para a empresa que se denomina rede de marketing. Esta é formada pela empresa e os grupos de interesse que a sustentam (clientes, funcionários, provedores, distribuidores, minoristas e outros), com os quais mantem relações de negócio rentáveis para ambas partes.

Atualmente as empresas individualizam as suas ofertas, serviços e mensagens para clientes individuais baseados na informação sobre as transações anteriores, informação demográfica, psicográfica, e sobre as suas preferências de meios de comunicação e canais de distribuição. Com este tipo de procedimentos, as empresas esperam alcançar um crescimento maior, captando mais investimentos dos clientes mediante a criação de uma forte relação de lealdade. São estimados o valor individual e o valor de vida de cada cliente e desenhadas as ofertas de mercado e os preços, de forma que se gerem ganhos ao longo da vida do cliente (Kotler e Keller, 2012).

O marketing-mix dos serviços, incorpora mais três variáveis, além das quatro variáveis já referidas.

#### **i. Processos**

O processo consiste na forma como se presta o serviço, isto é, as políticas e procedimentos que garantem um serviço eficiente e especializado (Gilmore, 2003). Segundo Muala e Qurneh (2012), o processo é definido como a forma de implementação da ação e função que aumenta o valor do serviço. O ritmo do

processo, bem como a habilidade dos prestadores de serviços, são claramente revelados ao cliente e formam a base da sua satisfação com a compra. Existem situações em que o cliente pode estar envolvido na coprodução dos serviços e isto pode levar a que o seu desempenho prejudique a prestação do mesmo. Por isso, é aconselhado que exista um treino dos clientes e a oferta de um serviço de suporte (Lovelok e Wirtz, 2011).

## **ii. Evidências físicas**

Muala e Qurneh (2012) identificam esta variável como o ambiente em que o serviço e quaisquer bens tangíveis que facilitam o desempenho e a comunicação do serviço são prestados. A importância desta variável deve-se à preocupação do cliente, que normalmente julga a qualidade do serviço prestado por meio de evidências físicas. Além disso, esta variável também se refere ao ambiente da produção de serviços. Da mesma forma, outros ambientes visíveis podem afetar as impressões percebidas pelos clientes sobre a qualidade do serviço. Esta variável também podem ser afetada por outros componentes, como a música de fundo, o conforto do espaço onde o serviço está e a saída física da instalação de serviço. A aparência da equipa pode também afetar significativamente a satisfação do cliente com uma experiência de serviço. A decoração e o design do ambiente também influenciam significativamente as expectativas do cliente em relação ao serviço. Os serviços normalmente não podem ser exibidos, portanto, as empresas devem criar um ambiente adequado para destacar os mesmos para os clientes.

## **iii. Pessoas**

Segundo Baynast *et al.* (2018), os serviços dependem muito da postura do pessoal que assegura a sua prestação. O marketing de serviços é relacional, pois é exigente tanto do ponto de vista do relacionamento externo como do interno.

O mesmo autor refere que o pessoal em contacto assume um duplo papel: defender os interesses da empresa, contribuindo para o que o serviço prestado esteja de acordo com as especificações estabelecidas, e defender os interesses dos clientes, proporcionando-lhes um nível elevado de satisfação.

Estabelecer uma relação de confiança, para Baynast *et al.* (2018), pressupõe que a política de recursos humanos seja conduzida no sentido de proporcionar aos colaboradores um elevado grau de satisfação, face às funções e papéis que desempenham na organização, levando a que sejam ativos, motivados, com espírito

de iniciativa, inovadores, responsáveis e com a cultura orientada para a satisfação do cliente.

## 2.2. Marketing territorial

O marketing territorial é utilizado no serviço da conceção, gestão e promoção de lugares com o objetivo de aumentar a atratividade junto de públicos externos e internos, através de estratégias para posicionar e comunicar os seus atributos. Este, pode ser um instrumento precioso ao serviço da estratégia territorial. As técnicas de Marketing e promoção podem ser um contributo para a implementação de culturas territoriais competitivas e de posturas pró-ativas. Através de uma marca territorial fomenta-se a atratividade, a conquista de confiança e credibilidade, posicionando o território e contribuindo para o seu desenvolvimento (Gaio e Gouveia, 2007).

R. Lages *et al.* (2018), referem que esta tipologia de marketing constitui uma ferramenta estratégica, cada vez mais incorporada na política de gestão das cidades. É cada vez mais usual definir uma estratégia de marketing nos destinos turísticos. O *branding*<sup>3</sup> permite aos territórios potenciar a sua notoriedade e reputação. Perante a sociedade atual, uma marca territorial torna-se forte e distinta se for comunicada, principalmente através dos meios digitais, através dos quais se consegue chegar a todo o mundo e captar assim potenciais turistas.

A AMA citada por Gaio e Gouveia (2007, p.28), aponta como função do marketing de lugares, *place marketing*, “*influenciar o público-alvo a comportar-se de maneira positiva em relação aos produtos ou serviços associados a um local específico*”. Os autores referem, a análise e satisfação das necessidades dos *stakeholders*<sup>4</sup>, de forma a criar relacionamentos vantajosos na relação de troca com estes e aumentar o valor e a atratividade da cidade.

De acordo com os autores, o *place marketing* ou marketing territorial engloba dois públicos diferentes. Por um lado, os clientes externos, compostos por visitantes, clientes não residentes, empresas e organizações que não estão estabelecidas no território. Do outro lado, os clientes internos, maioritariamente constituídos por residentes e empresas que estão instaladas no território.

---

<sup>3</sup> Branding “*envolve essencialmente a criação de uma identidade coerente para um determinado produto, que apresenta um conjunto de sentimentos, valores e significados e que, nessa base, leva à identificação com a marca por parte do cliente.*” (Therkelsen e Halkier, 2004, p. 4) Tradução própria.

<sup>4</sup> *Stakeholders* – “...qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos que podem afetar ou são afetados pelas atividades e objetivos de uma empresa e que, portanto, devem ser considerados como um elemento essencial no planeamento estratégico e na gestão empresarial de qualquer atividade económica.” (citando Freeman (1984), Cortijo & Mogollón, 2011, p. 895)

Para Fernandes e Gama (2006) o marketing territorial surge como um dos elementos centrais do planeamento estratégico das cidades e regiões, através das suas singularidades e especificidades, integrando-as e projetando-as num contexto global de competitividade, levando em atenção a sua vocação e visão. Os mesmos autores apontam que o marketing que é adaptado ao território pode refletir-se num conjunto de atividades com o objetivo de otimizar as funções urbanas, características e condições, tanto para habitantes e empresas, quanto para turistas ou investidores. Sendo estas um suporte ao desenvolvimento de um local, região ou país, através da melhoria da capacidade concorrencial, isto é, colocando-os no mercado ou fortalecendo o seu *ranking*. Para um desenvolvimento sustentável é importante ter um plano estratégico previamente delineado e coeso. Para a definição do posicionamento dos territórios, a forma como querem ser vistos e percebidos pelo utente e cliente, é preciso ter em conta quatro aspetos determinantes: a vocação (domínio para qual o território está vocacionado), a capacidade (condições para se manter a posição definida), o ambiente (características físicas) e a coerência (ser um território coerente). É ainda importante ter em atenção a imagem e identidade do território.

O desenvolvimento de um plano estratégico na perspetiva do marketing territorial é importante para o enriquecimento de um território, para orientar os *stakeholders* e tornar-se uma referência para o marketing e comunicação territorial permitindo que seja feito de uma forma integrada e comum (Fernandes e Gama, 2006).

Uma estratégia de marketing territorial consiste numa análise integradora, numa perspetiva de desenvolvimento sustentável, numa prática de promoção territorial destinada a aumentar a visibilidade e notoriedade dos lugares (Pedro, 2014).

### **2.3. Marketing e turismo**

É no período de transição do século XIX para o século XX que surgem as primeiras tentativas de definição de turismo. Apesar das várias tentativas, só em 1963, na Convenção das Nações Unidas, se introduz a definição de visitante em termos estatísticos. Porém só em 1993, é que a Comissão de Estatística da ONU (Organização das Nações Unidas), adotou as definições que resistem até aos dias de hoje, sendo o termo “visitante” o conceito básico de todo o sistema estatístico do turismo, dividido nas categorias de “turistas” e “visitantes do dia”:

**Visitante** é qualquer pessoa que viaja para um local que não seja do seu ambiente habitual por menos de 12 meses e cujo principal propósito da viagem é outro que não o de exercer uma atividade remunerada no local visitado;

**Turista** é o visitante cuja estada é pelo menos de uma noite em alojamento coletivo ou privado no local visitado;

**Visitantes de dia** são os visitantes que não passam uma noite em alojamento coletivo ou privado no local visitado. (Cunha, 2010)

Segundo Licínio Cunha (2010), a evolução da definição de turismo, levou a importantes diferenças conceptuais baseadas nos motivos e na duração das viagens, na origem dos visitantes, nos territórios visitados e na utilização dos meios de alojamento. Existem aspetos importantes que levaram à atual definição de turismo, emanada pela OMT<sup>5</sup> (Organização Mundial de Turismo): o turismo compreende as atividades das pessoas que viajam e permanecem em locais fora do seu ambiente habitual, por não mais do que um ano consecutivo, por motivos de lazer, negócios ou outros afins.

Caracterizado pelo movimento de pessoas da sua residência habitual para um destino e implicando transformações associadas a pessoas, culturas e desenvolvimento económico, o turismo é considerado um elemento importante e integrado na política económica internacional, nacional e local (Jenkins *et al.*, 2011).

O marketing aplicado ao turismo surge no pós-II Guerra Mundial, aquando do crescimento da atividade, devido ao desenvolvimento do transporte aéreo. Este contexto permitiu o aparecimento de grandes destinos em Itália, Espanha e até mesmo em Portugal. A preocupação com o desenvolvimento do volume de ofertas e o aparecimento da concorrência em novos destinos, assim como o crescimento de operadores no mercado e um exigente consumidor, levou a que fosse necessário recorrer às práticas de marketing (Madeira, 2010).

---

<sup>5</sup> Organização Mundial de Turismo ou *World Tourism Organization* (UNWTO) consiste na agência responsável pela promoção responsável, sustentável e universalidade do turismo acessível. Promove o turismo como motor de crescimento económico, desenvolvimento inclusivo e sustentabilidade ambiental e oferece apoio ao setor no avanço do conhecimento e das políticas do turismo em todo o mundo. (<http://www.unwto.org/>)

### **2.3.1. Destino Turístico**

Segundo Pike (2008, citado por Wang, 2011, p. 1) a maioria das atividades turísticas ocorre nos destinos. Este é um pilar no sistema turístico e emergiu como a unidade fundamental da análise no turismo.

Definir o termo destino é um exercício que depende de vários fatores, pelo que, diferentes autores apresentam diversas definições. A Organização Mundial de Turismo (OMT) refere que o destino turístico é um espaço físico, onde o visitante permanece pelo menos uma noite. Inclui produtos turísticos, como serviços de apoio e atrações, bem como recursos turísticos antes e durante a viagem até ao regresso à sua residência permanente (IRTS 2008).

Segundo Jenkins et al. (2011), o destino é definido como o local para onde o turista/visitante viaja. A viagem pode ter diferentes durações e locais diversificados, isto é, tanto pode ser um local específico, como um país, ilha ou região.

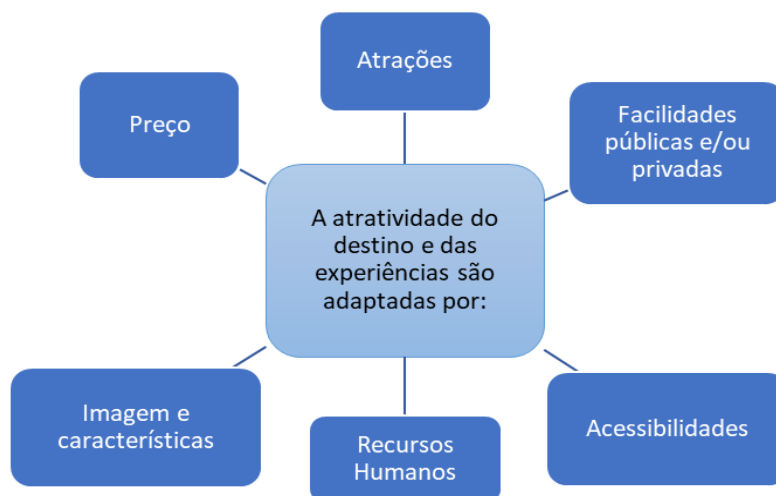
Para Nuno Madeira, citando Licínio Cunha (2006), o destino pode ser visto de duas óticas: como identificação do local visitado ou como um espaço territorial onde se desenvolve um complexo de inter-relações que garantem a existência de fatores de atração, bem como o processo de produção e consumo com vista a satisfazer as necessidades turísticas.

Pike (2014), refere que um destino é o local para onde o consumidor viaja temporariamente, da região onde reside, criando um fluxo de turismo (procura), em determinado tempo e espaço.

O turismo acontece quando o turista se desloca da sua residência habitual para um determinado destino, através de um meio de transporte, sendo que o fator chave é a mobilidade (Wang, 2008).

Os destinos contêm vários elementos que atraem o visitante e que satisfazem as suas necessidades. Na figura 7, a OMT, identifica os fatores que influenciam a atratividade e as experiências no destino. A provisão e a qualidade desses elementos serão influentes na decisão do visitante para realizar a sua viagem (OMT, 2007).

Figura 7 - Experiências no destino, OMT (2007)



Fonte: elaboração própria

As **atrações** são consideradas frequentemente como o principal foco do visitante, podem ser identificadas como atrações naturais (como por exemplo, trilhos pedestres, montanhas, entre outros), construções (edifícios contruídos com caracter histórico, como por exemplo, a muralha da China ou a Torre Eiffel ou construções com caracter religioso) e atrações culturais (como museus, galerias de arte).

As **facilidades** são os serviços e instalações que dão suporte à estadia dos turistas, como por exemplo transportes públicos, serviços de táxi, postos de informação turística, serviços de guias turísticos, entre outros.

As **acessibilidades**, correspondem a todos os equipamentos e serviços que servem tanto a população como o turista, tais como, estradas, aeroportos, linhas ferroviárias ou portos náuticos.

A **imagem** é crucial para captar a atenção dos turistas/visitantes. Não basta ter um conjunto e atrações e acessibilidades, é necessário transmitir a sua imagem.

O **preço** é um aspeto importante na competição entre destinos. Os fatores do preço estão relacionados com o custo do transporte de e para o destino, bem como o custo com o alojamento, atrações, serviços de alimentação e turismo.

Os **recursos humanos** são um fator importante na interação com os turistas na sua experiência no destino. É importante que, na estratégia do destino, seja tida em conta a população, apresento-lhes os benefícios e o crescimento económico que o turismo lhes pode proporcionar.

Na figura 8 estão identificados os fatores que podem contribuir para que um destino seja competitivo.

A competitividade de um destino está sujeita contextos como a lucratividade, preço competitivo, qualidade da provisão, o tamanho do mercado partilhado e a habilidade para aumentar o negócio. Em relação ao destino, a competitividade é sobre a eficácia com a qual o destino procura atrair e satisfazer os visitantes, cada vez mais os países adotam políticas em direção à sua economia turística para a tornar mais competitiva (OMT, 2011).



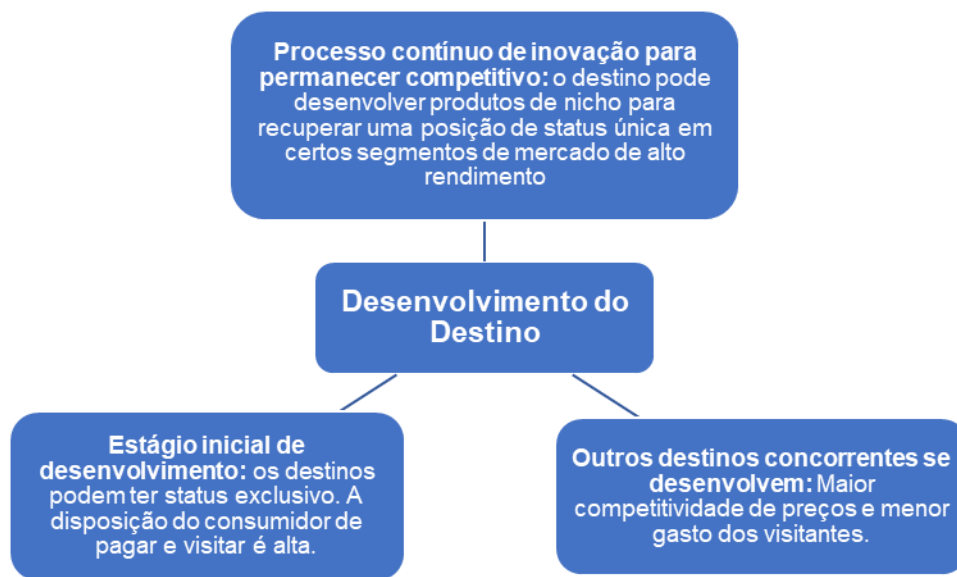
Figura 8 – Fatores que influenciam a competitividade do destino, OMT, 2011



Fonte: elaboração própria

Para o desenvolvimento do destino, a OMT (2011) apresenta um modelo circular. Para a Organização, uma das premissas subjacentes ao turismo é a criação de experiências e produtos, que são fortemente dependentes da inovação para manter o ciclo de vida do produto em constante desenvolvimento, como se pode observar na figura 9. A criação de novos conhecimentos desempenha uma parte importante no processo de inovação, esta contribui para que o turismo permaneça competitivo.

Figura 9 - Modelo circular do desenvolvimento do destino



Fonte: elaboração própria, adaptado de OMT (2011)

O fenómeno turístico tem vindo a crescer de uma forma sustentada, da mesma forma que a concorrência entre os destinos, que procuram a todo o custo diferenciar-se (Sousa, 2012).

#### i. Cooperação entre Destinos

Buhalis (2000) refere que os destinos são uma amálgama de produtos turísticos, que oferecem uma experiência integrada aos consumidores. O mesmo reconhece que o destino é um conceito subjetivo, pela interpretação do consumidor, pelo itinerário da viagem, os antecedentes culturais, o motivo de visita, o nível educacional e a experiência anterior. Numa visão mais administrativa, o autor refere que muitas vezes os destinos são divididos artificialmente por barreiras geográficas e políticas. Aqui fica enquadrada a visão da Galiza e do Norte de Portugal, dois destinos com as ditas barreiras geográficas e políticas que, no entanto, mesmo empresas turísticas e os

consumidores consomem igual. Estes dois destinos são um exemplo de cooperação entre si.

Existe o facto de que os turistas tendem a perceber a euro-região como um destino comum (Pardellas, 2004). No entanto, este território necessita da elaboração de um modelo aplicável e simples de acompanhamento da procura e da oferta turística dentro da euro-região e ao mesmo tempo aceitável para as duas administrações envolvidas na gestão das duas regiões. Só com ações coordenadas se consegue que os visitantes percebam que a euro-região é um só destino (Pardellas, 2004). Rojo (2010), considera que a cooperação transfronteiriça constitui uma das principais tipificações da era atual.

Para Kotler (2011), os destinos turísticos são lugares com algum tipo de fronteira real ou imaginária: as fronteiras físicas que delimitam uma ilha, as fronteiras políticas e as criadas pelo mercado, isto é, o agente de viagens delimita o destino quando promove determinado local. Para ele, o destino turístico tem um ciclo de vida como qualquer outro produto. O mesmo identifica dois tipos de destinos: macrodestinos (exemplo de um país) e microdestinos (regiões, cidades, aldeias ou atrações turísticas);

Na visão de sustentabilidade, Kotler (2011) refere que um destino turístico experimenta um ciclo vital similar ao de qualquer produto e que ao longo do tempo vai entrar em declínio ou numa etapa de destruição. Os gestores responsáveis pelo turismo devem controlar o seu produto e garantir que, na etapa de crescimento, se construam alicerces fortes para a infraestrutura que irá assegurar as exigências do turismo no futuro. Em alguns casos, para conseguir que o turismo na sua etapa de maturação seja constante, é necessário limitar a afluência de turistas de acordo com a capacidade da infraestrutura. O desenvolvimento turístico deve estar entre a tentação de maximizar os ganhos que este podem alcançar e a conservação dos recursos naturais e a qualidade de vida dos habitantes locais. Os destinos que não pensarem numa gestão sustentável, podem ter uma vida curta.

## **ii. Marketing de Destino<sup>6</sup>**

Depois de perceber o que é o marketing e os destinos turísticos, é importante especificar a relação entre os dois. O marketing é reconhecido como um pilar do crescimento futuro e sustentabilidade dos destinos turísticos num mercado cada vez mais globalizado e competitivo (OMT, 2011). Os destinos oferecem uma amálgama de

---

<sup>6</sup> Para a OMT (2011) marketing de destino ou *destination marketing* é um pilar do crescimento futuro e da sustentabilidade dos destinos turísticos em um mercado cada vez mais globalizado e competitivo para turistas.

produtos e serviços turísticos, que são oferecidos sob a marca do destino. Alguns destinos são difíceis de gerir e comercializar, pela complexidade das relações entre os *stakeholders* (Buhalis, 2000).

Na visão de Pike, *destination marketing* representa uma importante área no crescimento do turismo, envolvendo quatro proposições chave associadas ao turismo global: o primeiro, os destinos (Leiper, 1979); o segundo, a Organização Mundial de Turismo, que refere que os destinos são fundamentais para a análise do turismo (OMT, 2002); o terceiro, são os destinos como marcas emergentes na indústria das viagens (Morgan, Pritchard & Pride, 2002); o quarto, são vários os continentes, países, regiões e cidades que fundaram *Destination Marketing Organisation*<sup>7</sup> (DMO) ou organizações de marketing do destino, como meio para competir e atrair visitantes para os seus locais ou espaços de visita (Pike, 2014).

Para Kotler (2011), o marketing de destino é uma parte importante no desenvolvimento e manutenção da popularidade do destino. Porém, para o autor, existe só a preocupação no desenvolvimento, descuidando-se a manutenção e preservação dos recursos que são realmente importantes para o destino.

Para Wang (citando Grangsjö 2003; Vernon et al. 2005), *marketing de destino* é um esforço coletivo requerido por várias organizações e empresas numa área geográfica limitada que trabalham juntas para um objetivo comum. Os acordos de colaboração do marketing de destino no turismo envolvem uma série de *stakeholders* (públicos e privados), que trabalham de forma interativa, num domínio comum ou problemático, através de um processo de troca de ideias e conhecimentos especializados em prol de recursos financeiros e humanos (Wang, 2011).

Wang (2011), apresenta a teoria de colaboração para um marketing de destino cooperativo. Como é possível ver na figura 10, esta ferramenta conceptual é definida por quatro grandes construções com maior incidência na natureza e nas dinâmicas colaborativas do marketing de destinos. Estas incluem: (i) a construção de pré-condições que delineiam as condições económicas, sociais e ambientais para a aliança e formação da rede; (ii) a construção da motivação que explica por que as organizações optam por entrar em alianças e redes estratégicas para alcançar os objetivos específicos; (iii) a construção do estágio captura a dinâmica dos processos de *colaborativa marketing*; (iv) a construção de resultados que descreve as consequências das atividades de marketing cooperativo. Esta teoria foi desenvolvida

---

<sup>7</sup> *Destination Marketing Organisation* é um veículo para competir e atrair turistas e visitantes ao seu local ou espaço (Wang & Pizam 2011, Fyall, Garrod & Wang 2012). Estas organizações foram criadas como entidades de liderança na gestão do turismo (Bornhorst, Ritchie e Seehan, 2009)

através de entrevistas com funcionários de agências de convenções e visitantes (Postos de Turismo) e empresas locais de turismo em dois destinos.

As pré-condições destacadas nas entrevistas desenvolvidas são tidas como importantes no processo de alianças para o marketing do destino: (i) condições económicas, (ii) crise ou evento principal, (iii) alteração da procura turística, (iv) competição intra-destino, (v) competição inter-destino, (vi) suporte na organização e (vii) suporte tecnológico.

Relativamente à motivação, as organizações e os negócios locais entram em relações de colaboração com diferentes motivações. Estas podem ser de carácter social, económico ou estratégico, sendo classificadas nesta teoria como: orientadas para a teoria acima apresentada, orientadas para o custo-transação, orientadas para aprendizagem, competição no *cluster* ou responsabilidade da comunidade.

Os estágios de colaboração não apresentam necessariamente uma ordem sequencial, em vez disso, eles estão incorporados num processo dinâmico e cíclico, pelo qual a cooperação, conflito e compromisso coexistem. Várias estruturas de governação são negociadas para garantir que todo o processo de colaboração seja suave e bem-sucedido. Como tal, propõe-se que haja cinco estágios no processo de colaboração, incluindo: (i) o estágio de montagem; (ii) a fase de pedido; (iii) a fase de implementação; (iv) o estágio de avaliação; (v) o estágio de transformação.

Figura 10 - Uma estrutura integradora para marketing de destino colaborativo

Pré-condições	Motivações	Etapas					Resultados
Condições económicas	<b>Orientado por estratégia</b> Expandir mercado e portfólio de produtos; Manter competitividade;  <b>Orientado para o custo de transação</b> Eficiência; Escala e alcance económico;  <b>Orientado para aprendizagem</b> Expandir capacidade; Ampliar a base de conhecimento;  <b>Competitividade do cluster</b> Criar valor por complementaridade; Fornecer experiência holística;  <b>Responsabilidade da comunidade</b> Atender às expectativas sociais; Obter credibilidade e legitimidade;	<b>Montagem</b>	<b>Encomenda</b>	<b>Implementação</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Transformação</b>	<b>Realização da estratégia</b> Desenvolvimento de portfólio de produtos Competitividade no destino  <b>Aprendizagem organizacional</b> Mudança e inovação de organização Melhora a competência  <b>Construção de capital social</b> Construção de relacionamentos e confiança Criação de valor através de redes de negócios
Crise ou evento principal		Identificação do problema	Estabelecer metas	Atribuir funções	Avaliar metas predefinidas	Evolua para uma parceria mais forte	
Alteração da procura turística		Seleção do parceiro	Desenvolvimento do programa	Implementar programa	Verifique contra as expectativas	Gestão de outros projetos	
Competição intra-destino						Continua o mesmo	
Suporte na organização						Continua de forma diferente	
Suporte tecnológico						Finaliza completamente	

Marketing de Destino cooperativo

Fonte: elaboração própria, adaptada de Wang (2011)

A colaboração inevitavelmente leva a resultados que geralmente são multifacetados e dependentes do contexto em que a cooperação ocorre. Existem três grandes categorias de resultados que resultam do marketing cooperativo: realização estratégica, aprendizagem organizacional e construção de capital social. Primeiro, a realização da estratégia é refletida diretamente na vantagem competitiva aperfeiçoada das organizações de turismo, que ocorre por meio da colaboração. A segunda categoria de resultados de colaboração está relacionada com a aprendizagem organizacional. Os resultados relacionados com a aprendizagem organizacional para as organizações de turismo manifestam-se na transferência de conhecimento, na mudança de organização, na inovação e na melhoria dos vários tipos de competências necessárias para a colaboração, como habilidades dos recursos humanos, habilidades de comunicação e habilidades na resolução de problemas. O capital social construído através da cooperação do marketing de destino reside principalmente nos benefícios de relações e confiança estabelecidos entre os vários setores da indústria do turismo, bem como entre as organizações individuais no destino. Esse capital pode ser aproveitado para adquirir informações de alta qualidade, e identificar futuras oportunidades de projetos e de colaborações dentro do destino. Assim como o capital humano ou capital financeiro, o capital social também é produtivo. Este permite aos parceiros da rede criar valor, realizar atividades, atingir os seus objetivos, cumprir as suas missões e tornar o destino mais competitivo.

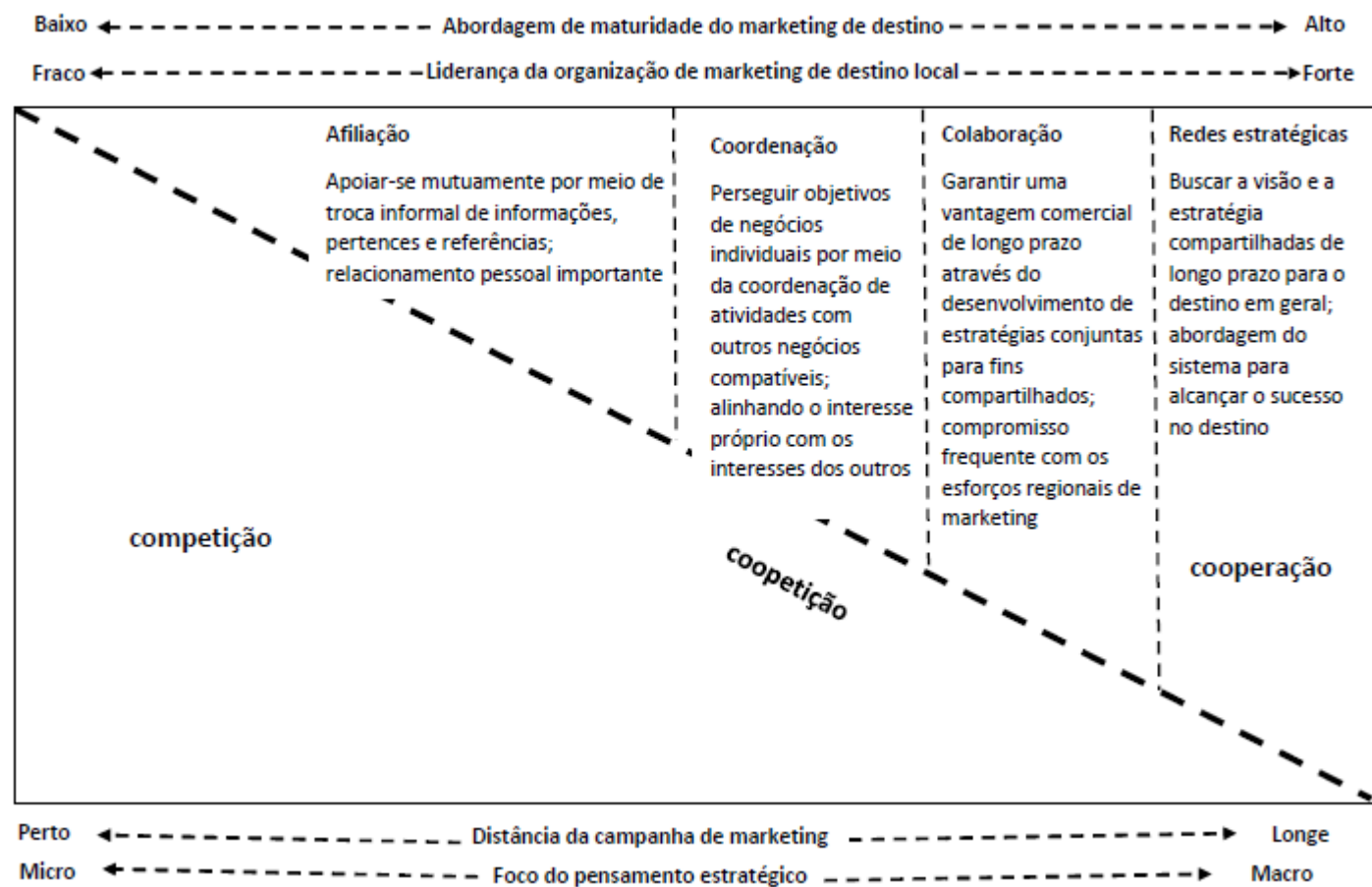
Para Palmer e Bejou (1995), a fragmentação do turismo e a complexidade do marketing de destino exige uma abordagem coletiva na estratégia de marketing para o destino. Deve existir um equilíbrio entre a cooperação e a concorrência.

Wang (2011), também destaca que as empresas do sector do turismo se relacionam de várias formas para o marketing do destino, que vão desde competição até à cooperação e ao comportamento híbrido, que compreende a duas formas, sendo esta última referida como *coopetition*<sup>8</sup>. Ele apresenta, na figura 11, esse comportamento:

---

<sup>8</sup> O autor refere o conceito de “coopetition” como a junção de cooperação (cooperation) e competição (competition).

Figura 11 - Configuração de relacionamento na indústria do turismo e os fatores determinantes



Fonte: elaboração própria, adaptada de Wang (2011)



Na figura 11, o autor explica que a competição e a cooperação são duas lógicas de comportamento diametralmente opostas. O comportamento competitivo é observado quando as empresas de turismo individuais tentam maximizar os seus próprios interesses e não participam de ações coletivas. Os diferentes objetivos estão muitas vezes em conflito entre si e, como resultado, as empresas competem para cumprir os seus próprios objetivos. O comportamento cooperativo baseia-se numa lógica diametralmente oposta, em que as empresas de turismo individuais participam de ações coletivas para alcançar objetivos comuns. As relações de *coopetition* são complexas, pois consistem em duas lógicas diferentes de interação. As empresas turísticas envolvidas na competição estão envolvidas numa relação que, por um lado, consiste em concorrência resultante de interesses conflitantes e, por outro lado, consiste em cooperação decorrente de interesses comuns. O estudo de Wang (2011), indica que a cooperação está a tomar um papel dominante na maneira de pensar, quando se trata de marketing de destino.

### iii. Marca Destino<sup>9</sup>

Após a análise do conceito de destino e de *marketing*, é importante explicar o que se entende por “marca destino”, para se perceber a importância da criação de uma marca comum para a Galiza e Norte de Portugal.

A marca é o nome, termo, sinal, símbolo, desenho, ou a combinação dos mesmos, que identifica os produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores, e que os diferencia dos concorrentes (Kotler, 2011). Por outro lado, a construção da marca deve atrair e manter clientes promovendo valor, imagem, prestígio ou estilo de vida. Tanto a marca como a construção da marca comunicam informações, minimizam riscos ou aumentam a confiança, ajudam a identificar ou recuperar fatores-chave, diferenciando-se da concorrência e facilitar as recomendações (Balakrishnan, 2009).

Para Kotler e Armstrong (2011), os consumidores consideram a marca como parte importante do produto e a atribuição da marca pode acrescentar-lhe valor. Os clientes atribuem significados às marcas e desenvolvem relações com elas.

A marca tem equidade tanto para consumidores como para investidores, traduz-se na preferência do consumidor, lealdade e ganhos financeiros. (Kotler et al., 2002).

Para ir de encontro à necessidade de atrair turistas, investimento e encontrar novos mercados para as exportações exige-se que os países adotem ferramentas

---

<sup>9</sup> Também denominado de *destination brand* ou *place branding*

estratégicas de gestão de marketing e marcas consistentes (Kotler et al., 2002). Nos destinos, as marcas estão a ser cada vez mais importantes, inclusive o reconhecimento de alguns destinos é realizado através de um símbolo ou frase (Kotler, et al., 2011). Uma marca implica confiança, coerência e um conjunto de expectativas bem definidas.

Kotler, Haider e Rein (1993) associaram as cidades aos produtos, criando uma nova abordagem do marketing designada de marketing estratégico de lugares, ou seja, o marketing territorial, com o objetivo de revitalizar aldeias, cidades, regiões e países, para se tornarem mais competitivas no mercado global.

A Organização Mundial de Turismo (2009), define os seguintes objetivos da marca, que são importantes para a gestão de uma marca destino:

- diferenciação dos concorrentes;
- aumentar a consciencialização e o reconhecimento, logo a memorização do destino ao longo do tempo nos potenciais visitantes;
- criar uma imagem positiva do destino, dar ao destino uma identidade da marca mais forte e atraente.

Por vezes, alguns países falham na identificação da personalidade central da marca. Esta falha pode resultar de pressão política, interesses comerciais, ou da excessiva preocupação com o quotidiano do negócio. Como consequência, a comercialização do destino corre riscos, fica vulnerável e pode entrar numa recessão. É importante que os *stakeholders* compreendam o papel de uma marca destino como uma identidade competitiva e a necessidade de uma abordagem única baseada nas maiores forças do destino (OMT, 2009).

No que se refere ao posicionamento da marca num destino, a OMT (2009) explica que se trata de perceber o que os mercados pensam do destino e garantir que a posição seja positiva, em comparação com a concorrência. É Também importante garantir que entendam o destino, quais são os pontos fortes e em que aspetos é melhor que os concorrentes.

O nome do local é considerado por Pike (2005) a marca do destino. Somente em raras ocasiões o nome de um local foi alterado para aumentar o apelo aos viajantes.

A construção da marca dota os produtos e serviços da força de uma marca. Cria diferenças entre produtos através do nome e dos atributos que os identificam. Além

disso, mostra o que o produto faz e as razões que o tornam importante para os consumidores (Kotler, et al., 2011).

Para Pike (2005), as marcas destino também são semelhantes aos produtos e serviços. Tendo ambos componentes tangíveis e intangíveis, são principalmente dependentes do serviço, sendo posicionados através do uso de *slogans*<sup>10</sup>. O uso de *slogan*, é o mais usual entre os destinos, indicando o que consideram importante para o mesmo. É ideal que seja breve e sucinto, que seja um sumário do que é o destino (OMT, 2009).

É importante ter em conta que a marca de um destino é, em grande parte, herdada e não fabricada. O processo da construção da marca consiste, em primeiro lugar, em avaliar os recursos de um destino e concentrar-se na melhor forma de os apresentar aos mercados.

Na figura 12, a OMT (2009) explica como desenvolver o processo de construção da marca de um destino.

A OMT (2009), propõe uma auditoria ao destino, uma análise da segmentação e uma análise SWOT, simultaneamente. Por um lado, os principais segmentos de mercado do destino vão influenciar os itens escolhidos como prioridades dentro da análise SWOT. Por outro lado, os pontos fortes do destino influenciarão os segmentos que que o destino irá atrair e que identificará como mais importantes.

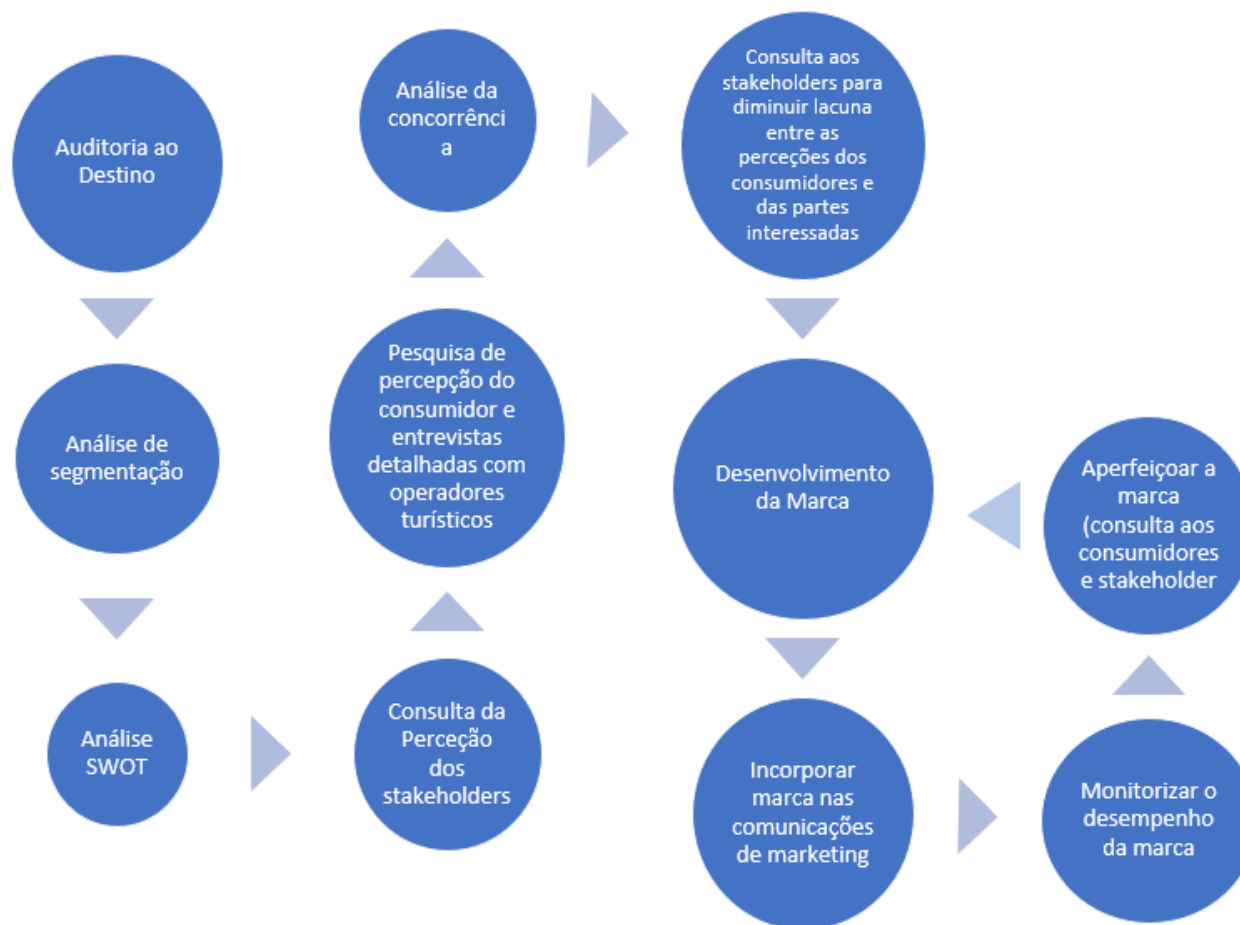
Sendo assim, o primeiro passo, é realizar uma avaliação do destino, isto é, priorizar os ativos que posteriormente serão adaptados aos segmentos. É importante dar relevância aos ativos com maior poder de atração. Para melhor proceder esta auditoria, a OMT (2009), aponta as seguintes questões como guias da avaliação:

- a. Quais são os principais recursos do destino em termos de recurso de visitante?
- b. Quão poderosos são esses recursos em comparação com os outros destinos?
- c. Quão acessíveis são esses recursos/experiências para os visitantes?
- d. Por ordem de prioridade, quais são os recursos mais fortes e mais atraentes para os visitantes?

---

<sup>10</sup> Slogan vem da palavra Celta *slough*= exército + *gharim*=guerra, que se pode entender como “grito de guerra”. Os slogans são usados para estabelecer a identidade da marca, aumentar a consciencialização sobre um produto, estimular o interesse, criar uma imagem desejada e garantir uma posição no mercado que permita à empresa não apenas atingir os seus objetivos de vendas, mas também competir efetivamente com os produtos concorrentes.

Figura 12 - O processo de construção da marca de um destino



Fonte: elaboração própria, adaptada OMT (2009)

No segundo passo, a análise da segmentação, é importante identificar os principais segmentos de mercado e identificar o principal alvo de pesquisa, o consumidor, que será analisado numa etapa posterior para identificar o que sentem sobre o destino, à medida que se constrói a marca. O posicionamento e os valores da marca selecionados devem ser aqueles que mais atraem os consumidores. A forma como se comercializa o destino para cada público-alvo varia de acordo com o que acham atrativo.

O terceiro passo, a análise SWOT, deve seguir a análise de segmentação, identificar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, em relação aos seus principais mercados dentro do quadro competitivo. O ideal é realizar uma análise para cada mercado.

No passo seguinte, relacionamento dos *stakeholders*, é importante analisar as perceções destes, particularmente aqueles que recebem turistas. Estes devem ser incluídos desde o início do processo de desenvolvimento da marca. Deve-se criar um grupo de *stakeholders* que participem no processo, explicar-lhes o propósito e o valor da marca e o valor da sua contribuição como defensores da marca. É importante consultá-los para saber as suas perceções sobre o destino. Inicialmente, esta consulta deve ser realizada a partir de discussões qualitativas em profundidade, que permitirão conhecer as opiniões positivas e negativas do destino. A relevância desta consulta prende-se com o conhecimento que estes têm sobre o destino. No entanto, é preciso perceber que os *stakeholders* podem focar-se em detalhes que o visitante não nota e desviar a atenção para problemas que não interessam aos visitantes. As questões de pesquisa devem ter uma visão mais abrangente. É essencial lembrar que a visão dos *stakeholders* não representa necessariamente os pontos de vista dos visitantes, uma vez que, muitas vezes, olham para o seu próprio país de uma forma bastante diferente da dos visitantes. Porém, seu envolvimento de forma continuada, permite que adquiram e sintam orgulho na marca, que por sua vez se irá refletir nos valores da marca destino.

O quinto passo, refere-se à necessidade de realização de uma pesquisa das perceções do consumidor, ou seja, entender as necessidades psicológicas e a motivação pessoal por detrás da escolha do destino. Esta pesquisa pode ser qualitativa, através de entrevistas individuais detalhadas, segundo a OMT (2009). No mesmo estudo, a OMT (2009) destaca a importância de realizar uma pesquisa a consumidores que já visitaram o destino e a potenciais visitantes, nos principais segmentos. Nesta pesquisa também é importante entrevistar operadores turísticos de mercados de origem, para saber as perceções dos potenciais consumidores.

No passo seguinte, análise da concorrência, é importante perceber o que o destino tem em relação com os principais concorrentes, o que significa avaliar os pontos fortes e fracos da concorrência.

### **2.3.2. Organizações de marketing do destino**

Estas entidades têm como função a promoção do bem-estar social e económico dos residentes das suas zonas de influência. Para que um local seja classificado como um destino turístico, as DMO têm de promover um conjunto de atividades e experiências, identificadas como experiências turísticas (Ritchir e Crouch, 2003, p.191).

Para Pike (2007) o papel mais importante das DMO's encontra-se ao nível do marketing, porque estas organizações têm como função construir um destino competitivo.

Pike (2005), apresenta seis razões que demonstram que o posicionamento da marca pela DMO é um complexo e desafiador empreendimento:

- Os destinos são mais multidimensionais que os bens de consumo e outros tipos de serviços;
- Os interesses de mercado dos diversos grupos de *stakeholders* são heterogéneos;
- A política de tomada de decisão pode tornar-se a melhor teoria irrelevante;
- Não há controlo direto sobre a entrega da marca pela comunidade turística local;
- A fidelidade à marca pode ser conseguida até certo ponto, medindo a visita repetida através de um programa de monitoramento de visitantes;
- O financiamento, tanto em escala como em consistência;

### 3. Eurorregião<sup>11</sup> Galiza e Norte de Portugal

A Eurorregião Galiza e Norte de Portugal localiza-se no noroeste da Península Ibérica. Está constituída por 12 unidades territoriais de NUTS III (Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas), isto é, 4 províncias da Comunidade Autónoma da Galiza em Espanha – A Corunha, Lugo, Ourense e Pontevedra – e 8 comunidades intermunicipais da Região Norte de Portugal – Alto Minho, Cávado, Ave, Área Metropolitana do Porto, Alto Tâmega, Tâmega e Sousa, Douro e Terras de Trás dos Montes.

Perante séculos de história e dinâmicas comuns, devido à grande proximidade territorial, foi desenvolvido um cenário de cooperação transfronteiriça, que se concretizou com a criação da Comunidade de Trabalho Galiza e Norte de Portugal em 1991.

No ano seguinte, nasce o Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular<sup>12</sup>, uma associação de municípios urbanos transfronteiriços.

Em 2008, nasce a primeira AECT<sup>13</sup> (Agrupamento europeu de cooperação territorial) na Península Ibérica, mais precisamente na Galiza e Norte de Portugal, através de um convénio entre a Xunta da Galicia e a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR-N).

A Eurorregião Galiza e Norte de Portugal têm vindo a impulsionar várias estratégias de cooperação que promovem o seu desenvolvimento regional.

A proximidade e o historial de relações existentes entre as duas regiões levam a que esta cooperação seja sólida e eficiente (Gutierrez, 2013).

Através dos diversos programas de cooperação transfronteiriça da União Europeia, foram desenvolvidos apoios ao desenvolvimento da coesão territorial, potenciando relações de proximidade e a partilha de soluções para problemas e obstáculos que os cidadãos e as administrações locais encontravam no seu dia-a-dia. Foram então desenvolvidas iniciativas ao nível micro, as Eurocidades<sup>14</sup>, que dentro das suas possibilidades conseguem apresentar estratégias de desenvolvimento e de

---

<sup>11</sup> O conceito de “Eurorregião” refere-se a uma estrutura de cooperação entre dois ou mais territórios próximos localizados em dois ou mais países fronteiriços no continente Europeu. Uma Eurorregião geralmente não faz parte de uma instituição legislativa ou governamental, nem tem poder político direto, mas as regiões tentam integrar-se e cooperar através de diferentes formas (Otocan, 2010).

<sup>12</sup> O Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular é uma entidade sem fins lucrativos dedicada a apoiar todas as iniciativas que fomentem a cooperação transfronteiriça.

<https://www.eixoatlantico.com/pt/eixo-atlantico/apresentacao>

<sup>13</sup> O Agrupamento Europeu de Cooperação Territorial – Galiza e Norte de Portugal é um agente dinamizador e de conexão para a Eurorregião em diversas áreas da sociedade europeia.

<https://www.gnpaect.eu/portal-transfronterizo>

<sup>14</sup> Campos e Pardo (2010) definem o projeto Eurocidade como um instrumento de promoção e desenvolvimento regional.

cooperação territorial baseada na partilha de equipamentos e serviços, na colaboração e complementaridade. No entanto, apesar de existir uma “Europa sem fronteiras”, há barreiras invisíveis que não potenciam estes territórios, nomeadamente em questões de mobilidade e utilização de bens e serviços, bem como as diferenças do quotidiano dos cidadãos, que levam a que estes territórios sejam conhecidos com tendo um menor desenvolvimento económico e social (Campos e Pardo, 2010).

Atualmente na Eurorregião Galiza e Norte de Portugal, existem quatro projetos que se denominam como Eurocidades: Chaves-Verín (a pioneira, com aprovação do seu projeto POCTEP<sup>15</sup> em 2007), Valença-Tui (protocolo de geminação em 2012, projeto POCTEP aprovado em 2019), Monção-Salvaterra (assinatura de protocolo de geminação em 2015) e Vila Nova de Cerveira-Tomiño (assinatura de constituição do projeto e aprovação do POCTEP em 2018).

A Eurorregião Galiza e Norte de Portugal, ao nível do turismo, não se promove conjuntamente. Existem organismos que a promovem separadamente como a Agencia Turismo de Galicia<sup>16</sup> e Entidade Regional Porto e Norte de Portugal<sup>17</sup>. Existem projetos de cooperação entre as duas entidades, nomeadamente a potencialização de uma agenda de cooperação no setor do turismo<sup>18</sup> e um projeto do POCTEP – “Facendo o Camiño<sup>19</sup> – liderado pela Entidade Porto e Norte e como sócios, o Turismo de Galicia e a AECT Galiza e Norte de Portugal.

Ao nível local, para além dos projetos e geminações das Eurocidades, existem outros projetos focados numa característica comum. Sobre o rio Minho temos o SMART MINHO, o AECT Rio Minho<sup>20</sup> e o *Visit Rio Minho*<sup>21</sup>.

---

<sup>15</sup> POCTEP ou Interreg Espanha-Portugal, programa operacional do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional que promove projetos de cooperação territorial entre Espanha e Portugal. <http://www.poctep.eu/es/inicio-2014-2020>

<sup>16</sup> Agencia Turismo de Galicia, entidade pública que gere, planifica e promove o turismo na comunidade autónoma da Galiza (Espanha), assim como a Sociedade Autónoma do Xacobeo, que promove os Caminho de Santiago. <https://www.turismo.gal/canle-institucional/turismo-de-galicia/>

<sup>17</sup> Entidade Regional do Porto e Norte de Portugal, entidade pública que promove e desenvolve a cadeia de valor da região do Porto e do Norte de Portugal. Criada pelo Decreto-lei nº.33/2013 de 16 de maio. <http://portoenorte.pt/pt/informacao-institucional/missao-e-visao-da-entidade-regional/>

<sup>18</sup> <https://www.ccdr-n.pt/servicos/cooperacao/1172/eurorregiao-galiza-norte-de-portugal-com-agenda-de-cooperacao-no-setor-do-t>

<sup>19</sup> Projeto aprovado em 2019, tem como objetivos: Consolidar as rotas do Caminho de Santiago na Eurorregião e impulsionar o seu aproveitamento sustentável como recurso patrimonial, cultural e natural transfronteiriço, capaz de gerar atividades turísticas e económicas que contribuam ao desenvolvimento socioeconómico deste território; e Proteger e valorizar o património cultural e natural como suporte de base económica da Eurorregião atendendo a um recurso concreto, o Caminho de Santiago. <https://www.gnpaect.eu/portal-transfronterizo/views/gnp-aect/contentsManagement.xhtml?menu=PRO>

<sup>20</sup> AECT-Rio Minho é uma plataforma onde se articula a estratégia de desenvolvimento integrado do território transfronteiriço do Rio Minho. Os sócios da AECT Rio Miño são a *Deputación de Pontevedra*, a Cim Alto Minho.

<sup>21</sup> Projeto cofinanciado pelo POCTEP 2014-2020, com o objetivo de capitalização da marca Rio Minho através de atividades transfronteiriças de preservação, qualificação e valorização ambiental dos recursos endógenos associados à promoção e comunicação do rio como um destino ecoturístico. Os sócios do projeto são: AECT Rio Minho, Centro Tecnológico do Mar – CETMAR, Cim Alto Minho (Comunidade



### **3.1. Infraestruturas de acessibilidade**

A Euroregião Galiza e Norte de Portugal é dotada de um conjunto de infraestruturas e acessibilidades que permitem uma boa conexão entre as duas regiões.

Ao nível dos transportes terrestres, existe uma rede de autoestradas ligadas à volta de um eixo principal que percorre o litoral, de Ferrol (Galiza) a Vila Nova de Gaia (Norte de Portugal), passando pelas cidades galegas, Corunha, Santiago de Compostela, Vigo e pelas cidades nortenhas de Valença, Viana do Castelo e Porto, unindo ainda Braga e Guimarães. A partir daí continua-se com uma rede de estradas e autoestradas para o interior, que liga para o resto de Espanha e Portugal (GNP-AECT, 2011).

A rede de caminhos de ferro segue uma estrutura similar, com um traçado principal no litoral. À única ligação existente é, no entanto, de Porto e Vigo que não se encontra nas melhores condições, estando a ser desenvolvida uma modernização na mesma (Ramos et al., 2008).

A Euroregião também conta com vários portos e aeroportos comerciais. Quanto aos Portos, a Galiza conta com 6: San Cibrao, Ferrol, Corunha, Vilagarcía de Arousa, Marín e Vigo. No Norte de Portugal também existem, mas em menor número: Viana do Castelo, Leixões e Douro.

Quanto ao transporte aéreo, a Euroregião conta com quatro aeroportos internacionais: Lavacolla em Santiago de Compostela (SCQ), Peinador em Vigo (VGO), Alvaredo na Corunha (LCG) e Francisco Sá Carneiro no Porto (OPO).

Apesar do Norte de Portugal ter só um aeroporto, este supera os quatro galegos em número de passageiros. Segundo estatísticas oficiais o aeroporto do Porto<sup>22</sup>, em 2018, teve 11 942 333 passageiros, enquanto que os aeroportos da Galiza<sup>23</sup> obtiveram no total em 2018, 5 082 076 passageiros.

### **3.2. Turismo**

A Galiza e o Norte de Portugal apresentam um grande potencial turístico, tanto em conjunto como individualmente.

---

Intermunicipal do Alto Minho), FCEER (Centro de Estudos Euro-Regionais Galiza e Norte de Portugal), Universidade de Vigo e Municípios de Caminho, Melgaço, Monção, Paredes de Coura e Valença.

<sup>22</sup> Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

<sup>23</sup> Segundo dados da AENA (organismo que gere os aeroportos em Espanha) [www.aena.es](http://www.aena.es)

Ao nível do Património Mundial da Humanidade da Unesco, a Euroregião tem quatro centros históricos classificados, Santiago de Compostela, Lugo, Guimarães e Porto, para além do Alto Douro Vinhateiro e o Bom Jesus do Monte em Braga.

As duas regiões apresentam ainda um património natural, cultural e histórico muito semelhante e que se complementa. Este foi construído numa história comum que e lhes permite apresentarem-se como um único destino.

Existem aspetos semelhantes no comportamento do turista que visita a Euroregião. Para os turistas, os principais atrativos para visitar o território são a história, a cultura, o património e a natureza, em conjunto com a paisagem e a gastronomia. (Pardellas, 2010).

Segundo Pardellas (2010), existem vários estudos que demonstram a potencialidade da Euroregião se promover em conjunto e tornar-se competitiva na Europa e no mundo.

O autor refere a zona do Minho como o potencial turístico da Euroregião, não só pela sua grande proximidade, mas pelo conjunto de atrativos turísticos comuns: o rio Minho, o Parque Nacional do Gerês-Xurê. Estes constituem-se como recursos suficientes para a criação de um destino turístico transfronteiriço.

As duas regiões têm legislação diferente no que se refere às categorias e regulamentação dos empreendimentos de alojamento turístico. Como se pode ver pela tabela 1, as estatísticas disponibilizadas pelo *Turismo de Galicia* e INE, apresentam uma grande disparidade entre as duas regiões.

Tabela 1 - Empreendimentos turísticos da Galiza e Norte de Portugal, em 2018

2018	Galiza	Norte de Portugal
Empreendimentos hoteleiros	890	400
Alojamento Local, Apartamentos Turísticos, Vivendas de Uso turístico, Pensões, Albergues turísticos	7625	482
Turismo Rural	576	556
<b>Total</b>	9091	1438

Fonte: Elaboração própria

A Galiza apresenta um maior número de estabelecimentos de alojamento turístico que o Norte de Portugal. O conceito de alojamento local não existe na região galega, no entanto ele situa-se na mesma classe que os apartamentos turísticos, vivendas de uso

turístico, pensões e albergues turísticos, porque todos apresentam uma regulamentação semelhante.

No que diz respeito à procura turística da Galiza em 2018, pode-se observar na tabela 2, que esta registou um total de 4 773 496 turistas (Galicia, 2018). No mesmo período, o norte de Portugal, assinalou um total de 5 285 297<sup>24</sup> turistas. Além disso ambas apresentam uma estadia média aproximada de 2 dias.

*Tabela 2 - Dados globais da procura turística na Galiza em 2018*

	Turismo Interno	Turismo Nacional	Turismo Internacional	Total da Galiza
<b>Turistas</b>	<b>1 363 630</b>	<b>2 086 928</b>	<b>1 292 928</b>	<b>4 773 496</b>
<b>Noites</b>	<b>2 972 814</b>	<b>4 936 922</b>	<b>2 323 915</b>	<b>10 233 915</b>
<b>Estadia Média</b>	<b>2,13</b>	<b>2,37</b>	<b>1,80</b>	<b>2,14</b>

Fonte: elaboração própria, adaptado de Turismo de Galicia (2020)

Quanto à origem da procura turística, o balanço turístico do ano 2018 da Galiza, aponta como principais mercados emissores: Portugal, Alemanha, Itália, França, Reino Unido, Países Baixos e Estados Unidos da América.

Segundo o Relatório do Turismo de Portugal, a região Norte, em 2018 apresentou como principais mercados emissores: Espanha, França, Brasil, Alemanha, Reino Unido, Estados Unidos da América, Itália, Holanda, Bélgica e Canadá.

### **3.2.1. Caminho de Santiago<sup>25</sup>**

Um dos principais produtos turísticos tanto da Galiza como do Norte de Portugal é o Turismo Religioso, e aí apresentamos o Caminho de Santiago, o “elo de ligação” (Dinis, 2019) entre estas duas regiões.

O Caminho Português a Santiago de Compostela é o percurso que liga Portugal à Galiza e existem três vias distintas: Central, Costa e Interior.

<sup>24</sup>Dados retirados do Anuário Estatístico da Região Norte de 2018

<sup>25</sup>Caminho de Santiago é o primeiro itinerário cultural classificado como Património Imaterial da Humanidade da UNESCO, em 1985. Este percurso agrega 10 rotas distintas, entre Portugal e Espanha existe uma rota, o Caminho Português.

<https://www.caminodesantiago.gal/pt/planifique/os-itinerarios/caminho-portugues>

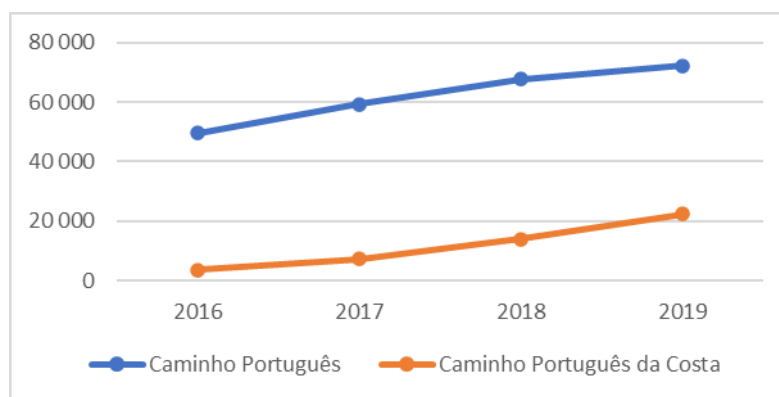
O Caminho Português Central é a rota que segue a *Estrada Real*, que ligava Porto, Barcelos, Ponte de Lima e Valença. O caminho completo vai de Lisboa a Santiago de Compostela e tem um comprimento total de 622,67 km. A partir do Porto, a rota continua por São Pedro de Rates, Barcelos, Ponte de Lima e Valença, cruzando a fronteira com a Galiza pela Ponte Internacional até Tui. Este caminho é considerado o Caminho Português, tendo sido utilizado regularmente, a partir do século XIV, tanto por peregrinos anónimos, como por altos dignitários do clero e da nobreza. O itinerário, integralmente terrestre, assenta em grande medida sobre o traçado de antigas rotas que cruzam áreas florestais e agrícolas, aldeias, vilas e cidades históricas, bem como cursos de água atravessados por pontes, algumas delas de origem romana. Ao longo do percurso encontram-se várias capelas, igrejas, conventos, alminhas e cruzeiros, onde está presente com frequência a imagem do Apóstolo Santiago (Hidria, 2015).

O caminho português pela Costa, é a rota que liga o Porto a Santiago de Compostela pela linha do litoral. A partir Porto a rota segue para norte pela costa até Valença e Tui, onde se une ao traçado do Caminho Central até Santiago de Compostela. Existe uma variante que atravessa o rio Minho em Caminha até à A Guarda para continuar pela costa da Galiza, por Baiona e Vigo, unindo-se em Redondela com o trajeto do Caminho Central (Hidria, 2015).

O caminho português do Interior é o caminho que vai de Viseu até Chaves e cruza a fronteira com a Galiza junto a Chaves, onde se une com o “Caminho Sanabrés, Sul ou Ourense” em direção a Santiago de Compostela. Uma rota antiga, amplamente documentada, de que existe evidência desde a Idade Média (Hidria, 2015).

A partir de dados da Oficina do Peregrino de Santiago é possível conhecer a evolução do Caminho Português nos últimos anos.

Figura 13 - Evolução do Caminho Português a Santiago de Compostela



Fonte: elaboração própria

Os diversos caminhos portugueses de Santiago têm que ser apresentados como um produto turístico em crescimento e com um enorme potencial de agregação e consolidação para a criação do destino da Galiza e Norte de Portugal. A partir desta visão têm sido apresentados vários projetos de entidades públicas para uma melhor promoção e dinamização do Caminho de Santiago, com a visão no Xacobeo 2021<sup>26</sup>.

### **3.2.2. Reserva da Biosfera<sup>27</sup> Transfronteiriça do Gerês-Xurés**

Segundo o Plano de Ação da Reserva da Biosfera Transfronteiriça do Gerês-Xurés (2015), a Reserva da Biosfera Transfronteiriça foi aprovada a 27 de maio de 2009 pelo Conselho Internacional de Coordenação do programa UNESCO, em Jeju (Coreia do Sul), e faz parte da Rede Mundial de Reservas da Biosfera.

Está localizada na Comunidade Autónoma da Galiza (Espanha) e no Norte de Portugal. Integra 11 municípios, da região galega (Calvos de Randín, Muíños, Lobios, Entrimo, Lobeira e Bande) e da região portuguesa (Montalegre, Terras de Bouro, Ponte da Barca, Arcos de Valdevez e Melgaço).

Tem uma superfície de 259 657 hectares, sendo que 62 819 hectares são da Galiza e 196 838 hectares de Portugal.

A Reserva apresenta várias zonas delimitadas, cada uma com características diferentes para uma melhor preservação ambiental, económica e social. Cada uma das zonas contempladas na Reserva e delimitadas em função da expressão territorial dos componentes da biodiversidade e atividades humanas, corresponde a um regime de ordenação e gestão específico, que responde às diferentes necessidades de conservação e gestão e a diferentes graus de aproveitamento dos recursos naturais da Reserva.

A zona Núcleo abarca um total de 34.434,31 ha do total da superfície da Reserva da Biosfera proposta, o que supõe 13% da mesma, com elevados níveis de proteção. A configuração destas zonas, e consequentemente a sua biodiversidade, está ligada à manutenção de modelos tradicionais de aproveitamento dos recursos naturais, que

---

<sup>26</sup> Xacobeo 2021, ano santo, acontece sempre quando o dia 25 de julho (Dia de Santiago) ocorre num domingo. O próximo ano santo é em 2021.

<sup>27</sup> O conceito de Reserva da Biosfera foi desenvolvido em 1974 são áreas de ecossistemas terrestres ou costeiros/marinhos ou uma combinação de ambos, reconhecidas internacionalmente como tal no âmbito do Programa sobre o Homem e a Biosfera (MaB) da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO).

possuem um elevado grau de compatibilidade com a manutenção dos componentes, a estrutura e o funcionamento dos ecossistemas.

A zona Tampão inclui a zona da Reserva da Biosfera, onde os usos tradicionais do chão e o turismo ambiental se consideram perfeitamente compatíveis com a conservação dos valores naturais. Tratam-se de territórios com um valor de conservação alto e com uma porção significativa de *habitats*.

Na zona de Transição da Reserva encontram-se localizados a maioria dos núcleos de povoações. Corresponde a uma zona fortemente povoada, onde se encontram a maioria dos serviços. As características ambientais, socioculturais, e económicas conferem, à zona de Transição, as condições e potencialidades favoráveis para a promoção de uma política adequada de desenvolvimento sustentável. Estas políticas podem favorecer tanto as povoações locais como a conservação e revalorização da natureza e da biodiversidade.

A Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés, engloba dois parques naturais, o Parque Nacional da Peneda do Gerês, no Norte de Portugal e o Parque Natural Baixa Limia – Serra do Xurés, na Galiza.

A reserva, assim como o Caminho de Santiago, é um produto turístico desenvolvido em comum entre a Galiza e o Norte de Portugal, que apresenta um elevado potencial de crescimentos e otimização. Neste contexto, poderá ser considerado como um produto de Turismo de Natureza.

Na tabela 3, é feita uma análise da procura do território da Reserva transfronteiriça com dados disponibilizados pelo Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas, I.P. (Portugal) e pelo Parque Natural Baixa Limia-Serra do Xurés (Galiza). A diferença entre os dois parques é bastante elevada. Deve, no entanto, referir-se que estes números, como indicado, se referem somente a visitantes com marcações de visitas guiadas e que não é realizada qualquer monitorização das pessoas que circulam nos parques ou na reserva. A este respeito, podemos ainda referir que se encontra em fase de implementação um projeto cofinanciado pelo Interreg Espanha-Portugal, “GERÊS\_ XURÉS\_DINÂMICO<sup>28</sup>”, com o objetivo de fortalecer a entidade e a identidade própria da Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês- Xurés, mediante o estímulo da participação ativa dos atores do território, a promoção do seu desenvolvimento económico e turístico sustentável e a proteção e conservação do seu

---

<sup>28</sup> As entidades parceiras deste projeto são: Deputación de Ourense, ADERE Peneda Gerês, Município de Melgaço, Município Ponte da Barca, Município Terras de Bouro, Município Montalegre, Município Arcos de Valdevez, ARDAL Associação Regional de Desenvolvimento do Alto Lima, Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas, I.P., Entidade Regional de Turismo do Porto e Norte e Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte e Xunta da Galicia.

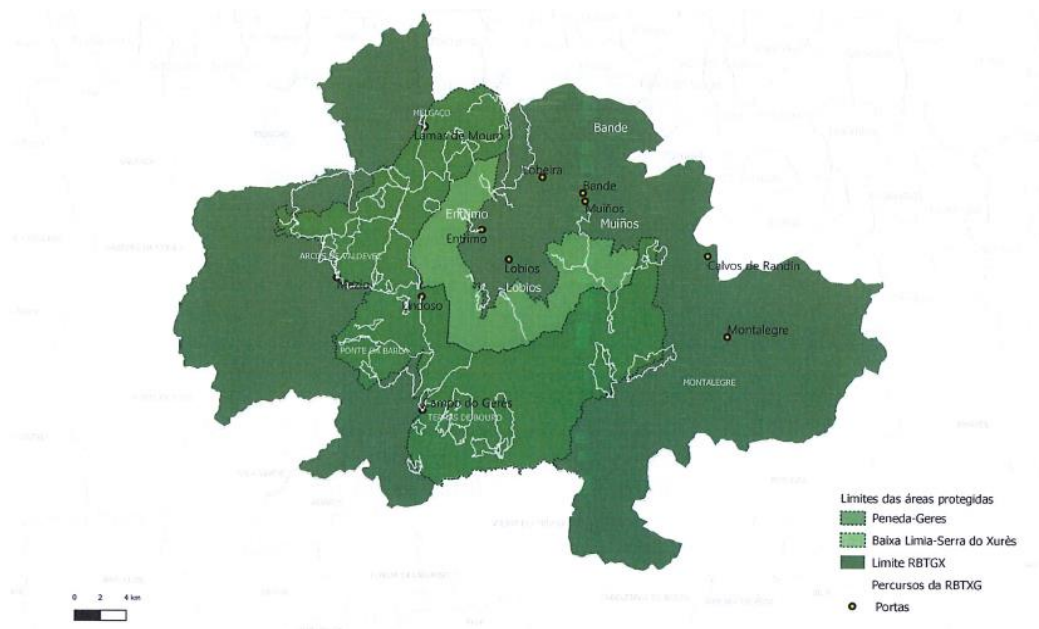
património natural e cultural. Neste projeto é também realizado um plano de monitorização de visitantes da Reserva.

*Tabela 3 - Nº de visitantes com visita guiada à Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés, de 2016 a 2019*

Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés	2016	2017	2018	2019
<b>Parque Nacional da Peneda do Gerês (Visitantes com visita guiada)</b>	388	338	211	98
<b>Parque Natural Baixa Limia-Serra do Xurés (Visitantes com visita guiada)</b>	5 612	5 866	5 197	6 086

Fonte: elaboração própria a partir de informações recolhidas do Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas, I.P. (Portugal) e Parque Natural Baixa Limia-Serra do Xurés (Galiza)

*Figura 14 - Localização do Parque Nacional da Peneda do Gerês e do Parque Natural do Baixa Limia – Serra do Xurés e as suas infraestruturas dentro da Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés*



Fonte: Plano de Monitorização de Visitantes da Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés

## **4. Metodologia de Investigação**

### **4.1. Objetivo do estudo**

O objetivo do estudo é investigar e definir ações estratégicas de marketing, para que possam ser aplicadas no destino turístico Galiza e Norte de Portugal.

Nesse sentido, para a operacionalização do objetivo do estudo, o mesmo poderá ser dividido em duas vertentes:

- O marketing estratégico, com a investigação e definição das três componentes: segmentação, público-alvo e posicionamento;
- O marketing operacional, com a investigação e definição das sete variáveis do marketing-mix;

### **4.2. Recolha de dados**

Tendo em conta o objetivo deste estudo, foi determinado realizar um conjunto de entrevistas semiestruturadas exploratórias a *stakeholders* da Galiza e do Norte de Portugal, com a intenção de conhecer e entender a sua visão da Eurorregião, tanto ao nível institucional como empresarial.

O conhecimento destas visões permite analisar as estratégias que já têm vindo a ser desenvolvidas e entender o seu funcionamento para, se necessário, propor melhorias e alternativas.

Através das entrevistas individuais exploratórias, foi aplicada uma metodologia qualitativa, para obter opiniões espontâneas dos stakeholders.

Foi pedida a da opinião dos principais stakeholders da Galiza e Norte de Portugal sobre os seguintes pontos:

- Disponibilidade de cooperação para a criação de uma marca destino.
- Identificação dos produtos turísticos chave.
- Identificação do público-alvo.
- Avaliação das estratégias de comunicação atuais.
- Contribuição para uma estruturação de uma estratégia de comunicação comum.



Pela necessidade de auscultação dos *stakeholders* de Turismo e da Euroregião, devido ao seu contato direto com o fenómeno, e tendo o objetivo de conhecer as suas características e opiniões, optou-se por uma abordagem qualitativa.

A investigação qualitativa deste estudo baseia-se na revisão de literatura e em entrevistas semiestruturadas exploratórias. Segundo Quivy et al. (2008), a revisão da literatura ajuda a fazer um balanço dos conhecimentos relativos ao problema de partida e as entrevistas contribuem para descobrir os aspetos a ter em conta e alargam ou retificam o campo de investigação da literatura.

O instrumento utilizado na recolha de informação foi a entrevista, que segundo Brinkmann (2007), permite produzir conhecimento através das experiências, desejos e opiniões dos entrevistados.

As entrevistas semiestruturadas, são baseadas num guião de entrevista, com diferentes tipos de pergunta, tendo os entrevistados a possibilidade de se desviarem da sequência das perguntas. O objetivo da entrevista é obter as visões individuais dos entrevistados sobre um tema. Espera-se que os entrevistados respondam da forma mais livre e extensiva que desejarem (Flick, 2009).

Para Quivy et al. (2008), o estatuto dos interlocutores recomendados para as entrevistas exploratórias é o de “testemunhas privilegiadas”. Tratam-se de pessoas, que pela sua posição, ação ou responsabilidades, têm um bom conhecimento do problema. No presente trabalho de investigação optou-se por recorrer a *stakeholders* da Euroregião.

As entrevistas exploratórias não têm como função verificar hipóteses nem recolher ou analisar dados específicos, mas sim abrir pistas de reflexão, alargar e precisar os horizontes de leitura, tomar consciência das dimensões e dos aspetos de um dado problema, nos quais o investigador não teria decerto pensado espontaneamente (Quivy et al., 2008).

#### **4.2.1. Entrevista – o instrumento de recolha de dados**

Para responder aos objetivos do estudo foi realizado um guião de entrevista. No total foram realizadas 8 entrevistas, sendo seis presenciais e duas via *e-mail* por indisponibilidade dos entrevistados. Estas decorreram entre julho de 2019 e março de 2020 e foram transcritas e analisadas de acordo com as dimensões referenciadas. Em todas elas foi apresentado o objetivo e o contexto do estudo a realizar. Pretendia-se

que os *stakeholders* transmitissem o seu conhecimento e opiniões sobre o destino Galiza e Norte de Portugal.

A entrevista estava dividida em quatro partes, que correspondiam às dimensões que o estudo precisava responder. Na primeira parte da entrevista pretendeu-se conhecer a realidade de cooperação dos *stakeholders* e se já existe uma dinâmica de cooperação entre agentes das duas regiões.

Na segunda parte, pretendeu-se que, através das suas experiências, indicassem produtos turísticos chave que permitam posicionar o destino. Pretendeu-se também que dessem a sua opinião sobre o público-alvo, através de uma análise dos atuais visitantes e da identificação de outros potenciais públicos da Galiza e Norte de Portugal.

A terceira parte refere-se à avaliação das estratégias de marketing atuais, desenvolvidas pelos ou para os *stakeholders*.

Na última parte, pretende-se que os *stakeholders* indiquem potenciais concorrentes e fatores que permite que a Euroregião se diferencie destes.

O guia da entrevista (Anexo 1), é composto por uma introdução, onde é apresentado o objetivo do estudo e 13 questões. Deve, no entanto, sublinhar-se que foi dada alguma liberdade aos entrevistados e que adequaram algumas questões no decorrer da entrevista para se retirar o máximo de informação possível.

#### **4.2.2. Definição da Amostra**

Como referido anteriormente, a amostra utilizada para este trabalho é constituída por *stakeholders* do setor turístico das regiões Galiza e Norte de Portugal.

A entrevista foi realizada a três entidades públicas e cinco entidades privadas. A constituição da amostra teve em conta a proximidade entre as entidades, o seu conhecimento sobre projetos europeus e de cooperação, as suas atividades e projetos de cooperação transfronteiriça desenvolvidos e as suas relações empresariais transfronteiriças.

Da Região Norte de Portugal:

- Município de Valença;
- Elos da Montanha – Cooperativa de Desenvolvimento Rural, CRL;
- Galaxipotential, Unipessoal, Lda;
- Hotel Fábrica de Chocolate – Viana do Castelo;

Da Galiza:

- Concello de Tui;
- Agrupamento Europeu de Cooperação Territorial – Galiza e Norte de Portugal;
- Verdant Experiences;
- Ideas Peregrinas Hostel;

#### **i. Caraterização da amostra**

A amostra em análise, é constituída por três entidades públicas e cinco entidades privadas. Das entidades públicas, uma é portuguesa e duas galegas:

- O Município de Valença (Norte de Portugal) é representado pelo vereador do Turismo, Desporto e Eurocidade, José Temporão Monte. Este Município forma, em conjunto com o Ayuntamiento de Tui, a Eurocidade Valença-Tui, um projeto de cooperação e desenvolvimento do território transfronteiriço, desde 2012.
- O Concello de Tui (Galiza) é representado pelo alcalde Enrique Cabaleiro que, como já foi referido anteriormente, juntamente com a Câmara Municipal de Valença, impulsionaram a Eurocidade Valença-Tui.
- O Agrupamento europeu de cooperação territorial Galiza e Norte de Portugal é representado pelo diretor Xosé Lago. Esta entidade tem como objetivo impulsionar a cooperação transfronteiriça entre empresas e entidades públicas da Galiza e do Norte de Portugal. Está sediada na cidade de Vigo, desde 2010.

Das cinco entidades privadas, três são portuguesas e duas são galegas:

- A Ideas Peregrinas Albergue de Tui (Galiza), representado pela responsável Mónica Crisóstomo, é uma empresa hoteleira, que conta com um albergue privado de peregrinos e um espaço de restauração.
- O Hotel Fábrica de Chocolate, representado pela diretora Madalena Dinis, é um empreendimento hoteleiro da cidade de Viana do Castelo (Norte de Portugal).
- A Elos da Montanha – Cooperativa de Desenvolvimento Rural, CRL, representado pela Marina Carvalho e Bruno Gonçalves, é uma cooperativa com serviços de animação turística sediada em Valença (Norte de Portugal). Desenvolvem produtos relacionados com o Turismo de Natureza no Norte de Portugal e na Galiza.

A Galaxipotential, Unipessoal, Lda, representado pela proprietária Carmen Pardo, é uma empresa de serviços turísticos, nomeadamente Agência de Viagens, Investigação

e Formação, sediada em Valença (Norte de Portugal). Desenvolve produtos como turismo sénior, turismo de luxo e turismo acessível.

- A Verdant Experiences, representada por Diego Carreira, co-fundador, é uma empresa de serviços turísticos e agência de viagens sediada em Ourense (Galiza). Desenvolve produtos na Galiza e o Norte de Portugal como turismo sénior e turismo de natureza.

As duas últimas entidades responderam via e-mail e por videoconferência.

Esta amostra é constituída por entidades que têm um contacto direto com a realidade local nas mais diversas formas, desde governar, trabalhar, visitar e viver no território de fronteira. Esta diversidade permitiu obter uma visão abrangente sobre o tema e responder às questões em estudo.

## **ii. Análise das entrevistas**

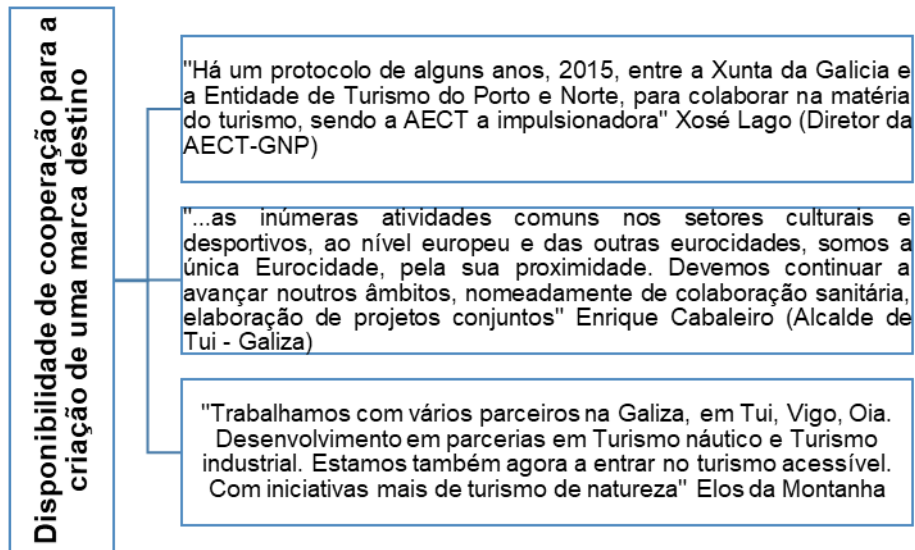
Na análise das entrevistas foram selecionadas 5 dimensões que permitissem o desenvolvimento de uma estratégia assertiva e concreta:

1. Disponibilidade de cooperação para a criação de uma marca destino.
2. Identificação dos produtos turísticos chave.
3. Identificação do público-alvo.
4. Avaliação das estratégias de comunicação atuais.
5. Contribuição para uma estruturação de uma estratégia de comunicação comum.

### **• Disponibilidade de cooperação para a criação de uma marca destino**

Nesta dimensão pretende-se perceber se os *stakeholders* entrevistados estão recetivos para cooperar na criação de uma marca destino para o seu território. Também é pretendido perceber se já existe o espírito de cooperação institucional e empresarial que permita o desenvolvimento de uma estratégia de marketing comum.

Figura 15 - Análise sobre a disponibilidade de cooperação para a criação de uma marca destino por parte dos stakeholders



Fonte: elaboração própria

As entrevistas demonstram que a cooperação já existe entre municípios, entre os vários organismos públicos que têm influência no setor do turismo e também no setor empresarial e associativo. O setor associativo diz respeito à relação entre os cidadãos:

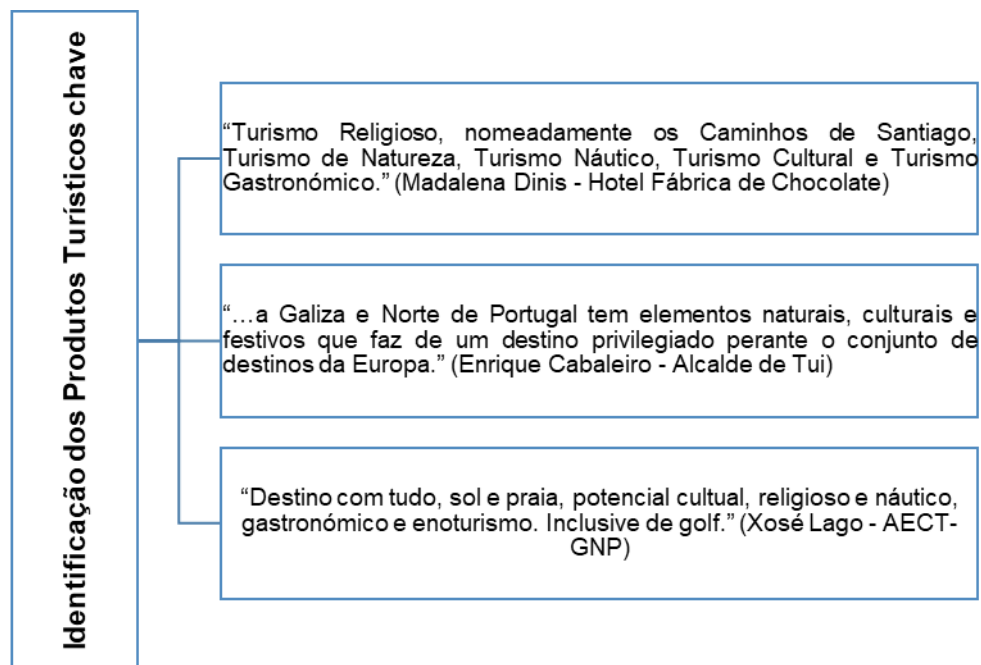
***“A cooperação não institucional ou cooperação social é muita intensa, em jeito de brincadeira, costumo dizer que entre a Galiza e o Norte de Portugal existe cooperação além da institucional, quero dizer há colaboração entre câmaras de comercio, universidades e municípios, mas os cidadãos cruzam a fronteira como se não houvesse fronteira.”*** (AECT-GNP)

No que diz respeito à disponibilidade e ao tipo de cooperação, a Galiza e Norte de Portugal é tida como um exemplo de cooperação entre os vários agentes da sociedade que veem esta cooperação como uma oportunidade de crescimento económico.

***“Faz todo o sentido haver mais cooperação empresarial, é uma mais valia e acho que uma parceria é isso mesmo.”*** (Elos da Montanha)

- **Identificação dos produtos turísticos chave**

Figura 16 - Análise da identificação dos produtos turísticos pelos stakeholders



Fonte: Elaboração própria

Quanto aos produtos turísticos chave da Galiza e Norte de Portugal, os entrevistados foram consensuais a referir que a eurorregião consegue abranger todos os produtos turísticos:

***"Turismo Religioso com o Caminho de Santiago, Turismo de Natureza, Património valioso. Existe uma oferta tão diferenciada e com um potencial enorme para os vários tipos de públicos. Juntando todos os pontos apresentaríamos produtos de qualidade e diversificados para cada público."***  
(José Monte, Vereador da Câmara Municipal de Valença)

Através das respostas dos *stakeholders* da Eurorregião Galiza e Norte de Portugal, é possível identificar os produtos turísticos chave na figura seguinte (figura 17).

Figura 17 - Produtos turísticos chave da Galiza e Norte de Portugal



Fonte: elaboração própria

Apesar dos vários produtos identificados, existe um que se destaca e que é visto como o exemplo de um produto que exemplifica a cooperação entre as duas regiões, o Caminho de Santiago (Turismo Religioso):

***“O caminho de santiago é a imagem que transmitimos e que une os dois.”***

(Marina - Elos da Montanha)

- **Identificação do Público-Alvo**

Na identificação do público-alvo da Galiza e Norte de Portugal, os entrevistados referem um público-alvo heterogéneo e que deve ser segmentado.

Neste ponto é importante verificar, em primeiro lugar, o tipo de público-alvo que as empresas da euronregião atingem:

A empresa *Verdant Experience* trabalha, maioritariamente, com o mercado nacional e com um público sénior (a partir dos 50 anos), apesar de também ter clientes na faixa etária dos 30 anos. Caracteriza-o como sendo um público que procura disfrutar do tempo, *slow travel*<sup>29</sup>, com pouca mobilidade, mas que querem disfrutar da sua reforma. Quanto ao mercado internacional, já é um público mais jovem (a partir dos 30 anos), com boa mobilidade e um nível de vida médio/alto.

---

<sup>29</sup> Slow Travel – é traduzido como viagem lenta/devagar, considerado um segmento turístico e/ou modalidade de lazer (Bauer, R. C., & Netto, A. P., 2014).

Em contrapartida, a Elos da Montanha, também do mesmo setor da empresa galega (agência de viagens e animação turística), identifica o público-alvo que procura a eurorregião como um público entre os 45 e 55 anos aproximadamente, e maioritariamente de mercados internacionais. São pessoas ativas que procuram caminhadas e experiências locais, isto é, procuram interagir com a cultura e a população local.

No que respeita ao setor da hotelaria, o Hotel Fábrica do Chocolate, nomeia como o seu público-alvo, famílias, peregrinos e séniores. Já o Hostel Ideas Peregrinas, nomeia maioritariamente peregrinos.

Na figura seguinte é desenhado um perfil de acordo com as respostas dos entrevistados, destacando que, o principal público são famílias, peregrinos e séniores na maioria provenientes de mercados externos, europeus e americanos, com idades entre os 25 a 65 anos, que procuram essencialmente *slow travel*.

Figura 18 - Identificação do Público alvo da GNP



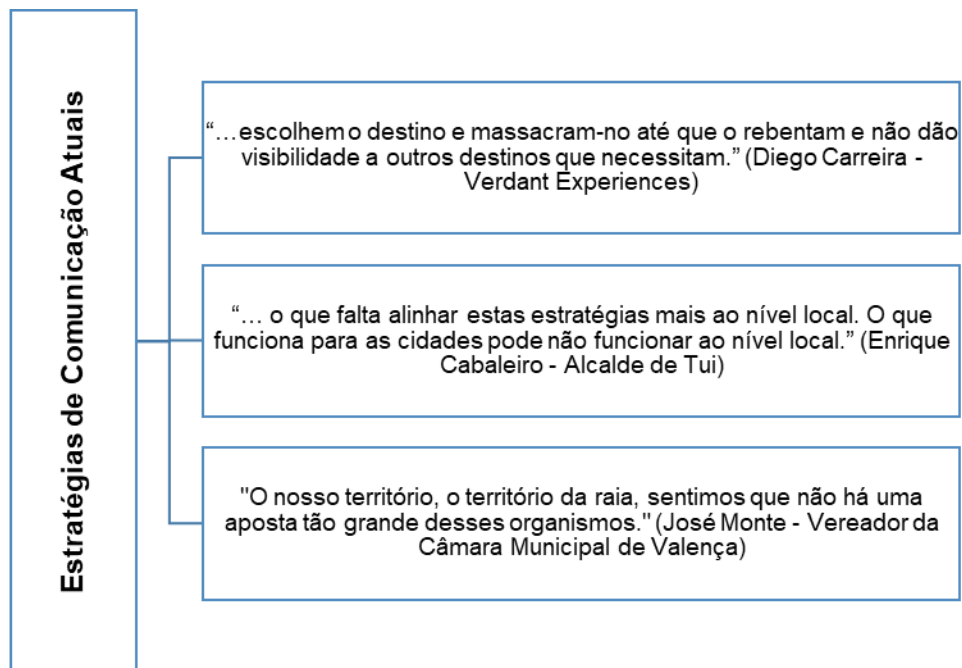
Fonte: elaboração própria

- **Avaliação das estratégias de comunicação atuais**

No que respeita às estratégias de comunicação atuais das entidades regionais de turismo, nomeadamente Entidade Regional de Turismo do Porto e Norte e da Agência de Turismo de Galícia, os entrevistados destacam as disparidades de promoção e comunicação dos destinos.



Figura 19 – Análise das estratégias de comunicação atuais pelos stakeholders



Fonte: elaboração própria

Tanto as empresas como os municípios referem que as entidades de turismo centram-se em destinos que já são vendíveis, “massacrando-os”, deixando de lado destinos alternativos:

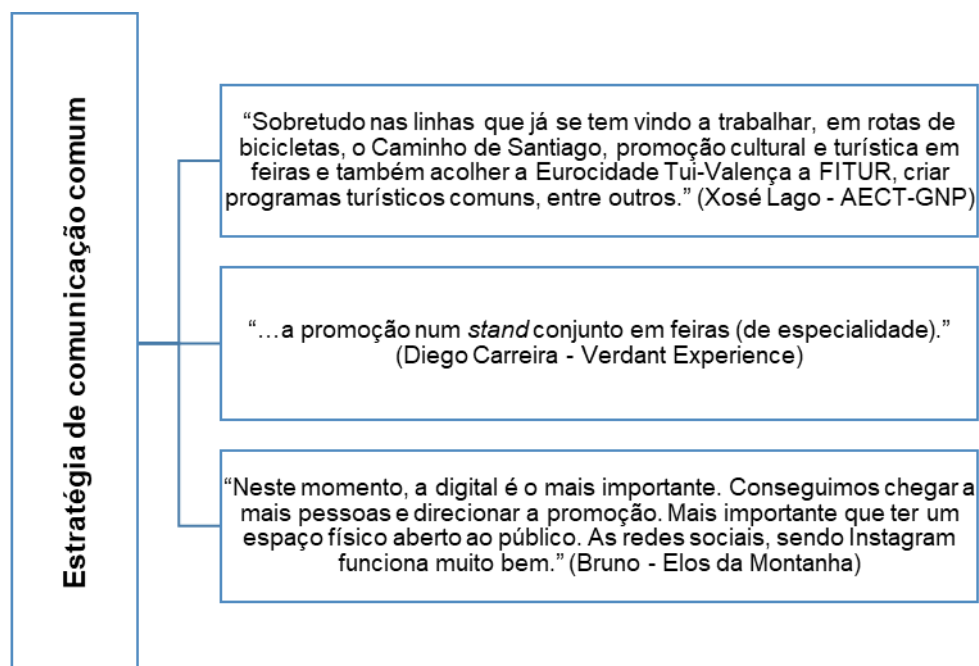
***“A Porto e Norte (entidade) só se centra no Porto e Douro. Sendo que nós temos o único Parque Nacional (Gerês). E uma pessoa chega ao aeroporto do Porto e só vê o Parque e nada mais.” (Marina – Elos da Montanha)***

- **Contribuição para uma estruturação de uma estratégia de comunicação comum**

Os entrevistados referem que existem condições para que a estruturação de uma estratégia de comunicação comum exista e que esta deve ser protagonizada pelas entidades de turismo regionais, Porto e Norte e Turismo de Galicia.

Quanto à estratégia a ser desenvolvida e aos canais de comunicação, a maioria dos entrevistados realça a potencialização de uma estratégia digital e a promoção conjunta num *stand* expositivo em feiras de turismo.

Figura 20 - Identificação da estratégia de comunicação a realizar para a GNP pelos stakeholders



Fonte: elaboração própria

## **5. Plano de Marketing do destino Galiza e Norte de Portugal**

### **5.1. Análise do ambiente de marketing**

De modo a definir uma melhor estratégia de ação para impulsionar o destino turístico Galiza e Norte de Portugal através do plano de marketing, foi realizado um estudo do ambiente de marketing, na sua dupla vertente: envolvente interna (referente a especificidades do destino) e envolvente externa (referente ao mercado e aos seus fatores contextuais).

#### **5.1.1. Diagnóstico externo**

Neste ponto foi tido em conta um estudo do ambiente macro em que o destino turístico está inserido. Através de uma análise PESTAL<sup>30</sup>, será efetuada uma análise macro (o ambiente genérico) de modo a descrever os vários ambientes político-legal, económico, sociocultural, tecnológico.

A análise destes fatores tem como finalidade ter um melhor conhecimento dos aspetos relacionados com as ameaças do setor turístico e as oportunidades que se podem aproveitar.

##### **i. Ambiente político-legal**

Portugal e Espanha são dois países que pertencem à União Europeia desde 1 de janeiro de 1986, sendo membros do Espaço Schengen desde 26 de Março de 1995. Os dois países têm a fronteira mais longa da Europa, sendo identificados como um exemplo na prática de cooperação transfronteiriça e de boas relações políticas.

Sendo o setor do turismo um dos mais importante para a economia de ambos os países, os dois governos têm apoiado o investimento na divulgação bem como na melhoria da oferta turística, muitas vezes em conjunto.

Ao nível administrativo, Portugal e Espanha apresentam-se com sistemas de gestão turística semelhantes. A legislação do setor do turismo em Portugal é tutelada pelo Ministério da Economia e Transição digital através da Secretaria de Estado do Turismo que integra o Turismo de Portugal, a autoridade turística nacional com responsabilidade pela promoção, valorização e sustentabilidade das atividades turísticas.

---

<sup>30</sup> Análise PESTAL é um modelo de análise dos fatores macroambientais de uma empresa e/ou entidades importante para antecipar o impacto de fatores como político-legais, económicos, socioculturais, tecnológicos, ambientais e legais (Johnson, Scholes e Whittington, 2007).

Ao nível regional, existem as Entidades Regionais de Turismo<sup>31</sup> que são as responsáveis pelo desenvolvimento turístico regional, alinhando as diretrizes nacionais para a área do turismo com os municípios de cada região.

Em Espanha, assim como em Portugal, o setor do turismo é tutelado pelo Ministério da Indústria, Comércio e Turismo através da Secretaria de Estado do Turismo que administra o Instituto de Turismo de Espanha (TURESPAÑA), responsável pela promoção turística em mercados externos.

Ao nível regional, o turismo é da responsabilidade das Comunidades Autónomas, que são entidades territoriais administrativas, que integram as agências de turismo que regulam as diretrizes turísticas de cada comunidade de acordo com os municípios.

Muitas das políticas desenvolvidas nos últimos anos pelos dois países têm apresentado bons resultados. Portugal foi considerado um dos países mais competitivos do mundo e dos mais procurados, com a atribuição do título de melhor destino europeu, durante três anos consecutivos, a *World Travel Awards*, destaca a arquitetura das cidades e dos monumentos, a segurança e estabilidade política, a diversidade e oferta turística, o clima e a localização privilegiada.

Após um período de crise mundial, de 2008 a 2015, Portugal encontrava-se ainda a renascer perante várias restrições financeiras impostas pelo Fundo Monetário Europeu, quando após a reeleição do primeiro-ministro Pedro Passos Coelho, foi apresentada uma moção de censura por António Costa do Partido Socialista, com o apoio dos partidos de esquerda do Parlamento contra o governo de direita. De seguida foi criado um governo aclamado por “geringonça”, que se caracterizava pela união das forças de esquerda.

Desde esse período, o país cresceu tanto ao nível económico como social, sendo visto como um exemplo ao nível europeu de “bom comportamento”.

Perante este cenário de estabilidade, o turismo é considerado o impulsionador deste crescimento, tendo sido o motor do sucesso deste Governo Socialista.

Com o governo liderado por Costa, Portugal conheceu um crescimento económico reconhecido pela União Europeia e pelas instituições financeiras mundiais.

Espanha, de acordo com a *World Travel Organisation* é um dos países no Top 20 no comércio mundial. De 2016 a 2019, o país viveu um clima de incerteza política e social. As constantes eleições para o governo de Espanha em 2018 e o ambiente de

---

<sup>31</sup> Em Portugal existem 7 entidades regionais, Porto e Norte, Centro de Portugal, Região de Lisboa, Alentejo e do Ribatejo, Algarve, Secretaria regional da energia, ambiente e turismo dos Açores e secretaria regional da economia, turismo e cultura da Madeira.

contestação e vandalismo na região da Catalunha, levaram a que o país apresentasse uma imagem de instabilidade política.

Sem previsões, no início de 2020 o mundo foi atingido pela pandemia covid-19, levando a que vários países entrassem em estado de emergência. Todos os governos mundiais emitiram confinamento obrigatório para a população, sendo só permitida a abertura e funcionamento dos serviços básicos. Nas primeiras semanas de março foram encerradas as fronteiras mundiais, só em casos especiais é que seria permitida a mobilidade das pessoas.

A forma como os governos de Portugal e Espanha administraram esta crise foi totalmente distinta. Portugal agiu de forma correta, segundo a Organização Mundial da Saúde, referindo que foi apresentado um crescimento da doença estável, sendo considerado um bom exemplo na gestão da pandemia. Tal aconteceu devido às medidas restritivas que o Governo português aplicou logo no início de março, quando a doença já atingia outros países europeus.

Espanha emitiu a declaração de estado de emergência a 14 de março, sendo renovado várias vezes até ao dia 22 de junho, aquando da abertura das fronteiras, menos com Portugal, que abriram a 1 de julho. A gestão da crise da covid-19, pelo governo espanhol, foi considerada “tardia”, existindo momentos de tensão e erros que originaram pedidos de desculpa por parte do presidente do governo Pedro Sánchez. As críticas que o governo espanhol teve por parte da oposição, levou a que Sánchez enuncia-se o bom relacionamento político entre as várias forças portuguesas no combate à pandemia e pedisse o mesmo dos partidos espanhóis, declarando que esta crise “afeta a todos” e pedindo que a população mostrasse “sacrifício, resistência e moral de vitória”.

Os erros que a oposição ao governo denuncia foram a manipulação de informação sobre o alcance dos efeitos da pandemia, o número de contagiados e mortos, a autorização de manifestações, a carência de material de proteção nas unidades de saúde que levou a um grande contágio por parte dos funcionários de saúde, assim como, a deficitária aquisição de ventiladores, máscaras de proteção, testes de diagnóstico e equipamentos de proteção individual.

## **ii. Ambiente económico**

Portugal, em 2018, foi considerado o décimo segundo país mais competitivo do mundo, o setor do turismo é um setor importante para a economia portuguesa, representado 8,3% do PIB. Ao nível das exportações globais, o peso da receita é de 18,7%, ao nível das exportações de serviços o peso da receita é de 51,1%, enquanto

que a exportação de bens tem um peso de 29,5%. No que se refere ao emprego, o setor, no mesmo ano, empregou 328,5 mil pessoas, sendo a fatia mais representativa nos setores de alojamento, restauração e similares, com 6,7% do total da economia.

Segundo o relatório do Turismo de Portugal, em 2018, o número de hóspedes aumentou mais de 5,4% relativamente ao ano anterior, apresentando 25,2 milhões de hóspedes. Houve também um aumento de 3,5% nas dormidas (67,7 milhões de dormidas). No que diz respeito à oferta, de 2017 para 2018, houve um aumento do número de estabelecimentos de alojamento, 1028 (um total de 6868 estabelecimentos), levando a um aumento de 9 379 quartos e 20 320 camas.

Espanha, foi a décima quarta maior economia a nível mundial e a quinta da União Europeia em 2019.

Em 2018, Espanha registou 82,6 milhões de turistas internacionais, com um crescimento moderado de 0,9%, relativamente ao ano anterior. O gasto dos visitantes estrangeiros rondou os 90 000 milhões de euros, o que demonstra a robustez do setor turístico espanhol.

Com um crescimento de mais de 3%, de 2015 a 2017, o PIB espanhol apresentou um abrandamento em 2018 de 2,6%, apesar do contributo positivo das exportações, que foi um dos impulsionadores das melhorias na economia.

Cerca de 147 946 mil milhões de euros contribuem para o PIB nacional. Ao nível do emprego o turismo gerou 2,62 milhões de postos de trabalho, o 12,7% do emprego total, em 2018, segundo dados do INE.

Por parte da procura interna, Espanha foi o destino de 81,1% dos turistas espanhóis, que realizaram 176,4 milhões de viagens dentro do país em 2017, mais 6,13% que o ano anterior.

Os principais mercados emissores de Portugal em 2018, provenientes da Europa, foram o Reino Unido, Alemanha, Espanha e França, fora do espaço europeu, destacam-se os mercados do Brasil e EUA.

Em Espanha, os principais mercados emissores europeus, em 2018 foram o Reino Unido, Alemanha, França e fora da Europa, destaca-se os EUA e restantes países do continente americano.

Os resultados económicos do início de 2020 são totalmente diferentes dos anteriormente apresentados, muito pela influência da pandemia COVID, que abalou o mundo. A Comissão Europeia elaborou um Plano de Recuperação da Europa para

ajudar a reparar os prejuízos económicos e sociais causados pela pandemia, impulsionar a recuperação europeia e proteger e criar postos de trabalho.

Tendo sido o turismo um dos setores mais afetados por esta crise, com o fecho das fronteiras, a paralisação das companhias aéreas, das empresas de serviços turísticos, entre outras, tornou-se necessário criar uma estratégia para impulsionar o setor. A planificação desta estratégia ainda está em curso.

Segundo a União Europeia, Portugal prepara-se para uma recuperação lenta, nomeadamente no setor do turismo, devido à dependência do turismo internacional.

Segundo dados do Turismo de Portugal, a estimativa do número de hóspedes e de dormidas para 2020, aponta para cerca de 701 mil hóspedes e 1,9 milhões de dormidas no total do alojamento turístico, situação que irá refletir decréscimos de 49% e 59%, respetivamente, em comparação com o ano anterior. No que se refere aos mercados emissores, a estima-se um decréscimo relativo aos diferentes mercados: Reino Unido - 54%, Alemanha - 58%, França - 61%, Brasil - 57% e EUA - 69%.

O governo português apresentou várias medidas/linhas de apoio financeiro para o setor do turismo, num montante de 1 700 milhões. Foi ainda lançada uma medida de apoio à confiança para quem visita/compra um serviço turístico, nomeadamente o selo “clean&safe”, já distinguido pela Organização Mundial do Turismo. Em maio de 2020 já estavam registadas 3000 empresas com este selo. Ainda no que diz respeito a este selo, foi criada uma plataforma com toda a informação referente aos serviços já integrados nesta iniciativa.

O governo espanhol, em junho de 2020, assumiu o compromisso de conceder um crédito extraordinário “Fundo COVID-19”, no montante de 16 mil milhões de euros às Comunidades Autónomas. Para o setor do turismo, o governo espanhol atribuiu 4 262 milhões de euros para a sua revitalização. Elaborou um plano de promoção do setor, sendo as verbas destinadas para a melhoria da competitividade do destino turístico, a melhoria do modelo de conhecimento e inteligência turística, e uma campanha de “marketing” e promoção.

### **iii. Ambiente Tecnológico**

Nos últimos anos, o setor do turismo tem vindo a ter um maior crescimento com o contributo da tecnologia e da sua aplicação na experiência do consumidor, bem como na formulação de estratégias de captação de clientes.

O recurso às tecnologias de informação e comunicação (TIC) surgiu da necessidade de tornar os destinos mais acessíveis e atraentes, tanto para visitantes como para os

residentes. As TIC contribuíram também para o desenvolvimento de serviços interativos que interligam as organizações locais, possibilitando que os utentes obtenham um acesso rápido a serviços e a dados (Liberato., *et al.*, 2016).

Nos últimos anos tem-se assistido a um desenvolvimento de sistemas inteligentes e da Internet das Coisas (IoT) no turismo, que podem contribuir para vencer a inevitável competição entre destinos turísticos, uma vez que contribuem de maneira importante para alavancar a competitividade dos destinos (Lamsfus e Alzua-Sorzabal, 2013).

Segundo o IPDT (Instituto de Promoção e Desenvolvimento do Turismo), a *Google Travel Study*, refere que mais de 65% dos turistas reserva as suas férias através da Internet e recorrem cada vez mais aos *smartphones*.

As pesquisas, reservas e comentários feitos pelos turistas na internet, redes sociais e outros meios digitais, geram um conjunto de informação diversificada que, em bruto, se denomina de *Big Data*<sup>32</sup>.

A análise realizada pelo *Big Data*, permite aos destinos turísticos enquadrarem as ações futuras da oferta, de forma coerente, eficiente e sustentável.

Termos como *Cidades Inteligentes*<sup>33</sup> e *Destinos Inteligentes*<sup>34</sup>, estão atualmente associados à inovação territorial e à promoção de um destino turístico. Os progressos que estes trazem, verificam-se na facilitação do acesso contínuo e rápido a diversos serviços, tanto aos residentes como aos visitantes. O desenvolvimento das *Smart Cities* leva à formação de um *Smart Destination*. Segundo Liberato *et al.* (2016), a incorporação da tecnologia no ambiente de destinos pode contribuir para o enriquecimento de experiências turísticas e melhoria da competitividade dos destinos.

Relativamente a projetos tecnológicos que se podem desenvolver no âmbito de Destinos Inteligentes podem destacar-se as oficinas de informação turística, Wi-fi gratuito, aplicações móveis (app's), código QR, *Big Data*, *Open data*, Sistema de geolocalização, técnicas de videomapping, hologramas, entre outros.

Em Portugal nos últimos anos tem-se assistido à criação de vários projetos de Cidades Inteligentes, como se pode verificar na figura seguinte.

---

<sup>32</sup> Big Data, é o ativo de informação caracterizado por um volume, velocidade e variedade tão altos que requer tecnologia e métodos analíticos específicos para sua transformação em valor (De Mauro, *et. al.*, 2016).

<sup>33</sup> *Smart City* ou Cidade Inteligente, é uma área geográfica bem definida, na qual altas tecnologias como TIC, logística, produção de energia, entre outras. Cooperam para criar benefícios para os cidadãos em termos de bem-estar, inclusão e participação, qualidade ambiental, desenvolvimento inteligente (Dameri, 2013)

<sup>34</sup> Smart Destination ou Destino Inteligente baseia-se em como a tecnologia pode ajudar um destino a ser um lugar melhor para satisfazer as necessidades tanto dos visitantes como dos residentes (Lamsfus e Alzua-Sorzabal, 2013).



Figura 21 – Projetos desenvolvidos em Portugal no âmbito das Cidades Inteligentes

Cidade	TIPOLOGIA					Total de projetos
	Governança	Energia, Ambiente e Edificado	Mobilidade	Sociedade e Qualidade de Vida	Economia e Inovação	
Águeda	1	2	1	0	0	3
Almada	1	1	1	0	1	4
Amadora	1	1	0	1	0	3
Aveiro	1	0	2	0	0	3
Baião	1	0	0	1	0	2
Barreiro	0	0	1	0	0	1
Beja	0	1	2	0	0	3
Bragança	0	0	0	0	1	1
Cascais	2	1	1	0	0	4
Esposende	0	2	0	0	0	2
Évora	0	1	0	0	0	1
Faro	1	0	0	0	0	1
Guimarães	0	1	0	0	1	2
Loures	1	1	0	0	0	2
Maia	0	1	0	0	0	1
Matosinhos	1	1	0	0	0	2
Porto	1	0	0	1	2	4
Póvoa do Varzim	0	0	0	1	0	1
Setúbal	0	0	0	1	0	1
Sintra	0	1	0	0	1	2
Torres Vedras	0	2	1	0	0	3
Trofa	0	0	0	1	0	1
Valongo	1	0	0	0	0	1
Vila Nova de Famalicão	0	0	0	0	0	0
Vila Nova de Gaia	1	2	0		0	3
Viseu	1	1	0	0	0	2

Fonte: elaboração própria, adaptado de Pinto, 2017

O aproveitamento das tecnologias para as cidades inteligentes e competitivas apresenta diversas vertentes de promoção da sua sustentabilidade. No âmbito do turismo, as TIC podem contribuir para a realização de projetos direcionados à atração de turistas e através de novos modelos de publicidade, realidade aumentada, dados abertos, indução de novas visitas, plataformas de gestão, transparência e indicadores e métricas que podem ser usadas para benefício da promoção do destino.

Em Portugal existe uma Rede Portuguesa de Cidades Inteligentes (RPCI)<sup>35</sup>, criada em 2009 com 25 municípios, conta atualmente com 120 municípios. Através da parceria com a INTELI – Inteligência em Inovação, Centro de Inovação, Portugal, foi

<sup>35</sup> Também designada RENER Living Lab

desenvolvido um Índice das Cidades Inteligentes em Portugal<sup>36</sup>. Este índice integra cinco dimensões de análise: inovação, sustentabilidade, inclusão, governação e conectividade.

Segundo Selada e Silva (2020), Lisboa obteve o melhor desempenho nas dimensões Governação, Inclusão e Inovação, não assumindo a liderança nas dimensões Sustentabilidade e Conectividade. De facto, Vila Nova de Gaia e Almada foram os municípios que se destacaram na área da Sustentabilidade, devido ao investimento em sistemas de gestão da água e resíduos, melhoria da qualidade do ar, eficiência energética, energias renováveis e mobilidade sustentável. É possível indicar alguns exemplos de projetos locais de sucesso nas áreas da monitorização remota do consumo energético em edifícios municipais, bicicletas elétricas, bairros sustentáveis e hortas urbanas. Por sua vez, Leiria e Setúbal encontram-se posicionados no topo do ranking em termos de Conectividade, o que revela a sua integração em redes territoriais, quer intermunicipais quer transnacionais, assim como a utilização de tecnologias de informação e comunicação em áreas diversas, como o turismo ou a saúde.

Relativamente ao turismo, em Portugal é possível encontrar alguns projetos de Destinos Inteligentes, como é o caso do primeiro destino inteligente<sup>37</sup>, Reguengos de Monsaraz. Com o desenvolvimento de um sistema de sinalização e informação turística inteligente, este concelho deixou de ter as tradicionais placas informativas. Baseados numa nova tecnologia, foram colocados dispositivos eletrónicos denominados “beacons” nos postos de turismo e nas placas de sinalização turística pedonal. Estes dispositivos fornecem informações atualizadas aos turistas, através de BLE – Bluetooth Low-Energy para os smartphones com sistemas operativos Android e IOS, após estes descarregarem uma aplicação específica.

Também neste âmbito, o Turismo de Portugal desenvolveu vários projetos com o objetivo de contribuir para que Portugal seja um destino inteligente, nomeadamente, através de linhas de apoio para o desenvolvimento de projetos de implementação de redes Wi-fi gratuitas nos centros históricos das cidades portuguesas, a estratégia Turismo 4.0, que pretende fomentar o empreendedorismo, apoiar start-ups de turismo, e apoiar a inovação no turismo em Portugal. Desta estratégia nasceu o projeto NEST – Centro de Inovação em Turismo, que visa a transformação digital do setor do turismo.

---

<sup>36</sup> Destaca-se por partir de um modelo integrado de cidade inteligente, que se traduz numa cidade atrativa para talentos, visitantes e investidores pela aliança entre a inovação, a qualidade do ambiente e a inclusão social e cultural, num contexto de governação aberta e de conectividade com a economia global, visando a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos (Selada e Silva, 2020).

<sup>37</sup> <https://www.publituris.pt/2017/03/10/primeiro-destino-turistico-inteligente-vai-reguengos-monsaraz/>

Em Espanha, integrada na Agenda Digital de Espanha, encontra-se o Plano Nacional das Cidades Inteligentes, com o intuito de impulsionar a indústria tecnológica e ajudar as entidades locais nos processos de transformação para cidades e destinos inteligentes.

Foram sete as cidades pioneiras no desenvolvimento das cidades inteligentes: Santander, Barcelona, Zaragoza, Málaga, Logroño, Sevilha e Valência.

Através de programas de cooperação transfronteiriça, algumas entidades públicas e privadas têm desenvolvido projetos nas áreas das cidades e destinos inteligentes, como foi o caso de Badajoz, em parceria com a Câmara de Comércio de Elvas e a empresa Segittur, o Sistema de Inteligência Turística, um projeto de cooperação transfronteiriça no âmbito do programa POCTEP

#### **iv. Ambiente Sociocultural**

O comportamento do consumidor na indústria do turismo pode definir-se pela análise dos motivos pelos quais os indivíduos adquirem determinados produtos e/ou serviços, bem como, pelo processo de tomada de decisão (Horner e Swarbrooke, 2007). Outro elemento importante que influencia a tomada de decisão, por parte do consumidor, é a sua personalidade e o seu pensamento, principalmente em momentos de pré e pós-compra (Engel, Blackwell e Miniard, 2001).

Ao analisar o consumidor, é necessário ter em conta os consumidores atuais, de entre os quais se encontram os *Millennials*<sup>38</sup>.

Os *Millennials*, são indivíduos que cresceram num período com desemprego baixo e numa economia global, esta geração está mais conectada ao mundo através das TIC's e são uma geração com maior capacidade para a tomada de decisões familiares. Os *Millennials* vivem mais tempo em casa dos pais. (Solnet e Hood, 2008).

Eles apresentam mais habilidades para as tecnologias, tanto ao nível profissional como pessoal e têm a evolução tecnológica um dado adquirido. Como consumidores online a sua experiência fez com que fossem desenvolvendo uma carência por produtos/serviços personalizados às suas necessidades e desejos. São uma geração também de partilha de informação, e esperam que esta seja valorizada. (Olson, 2009).

Esta geração tem uma maior capacidade social do que as gerações anteriores, optando por uma comunicação online e não valorizando tanto o contacto físico. Pelo facto de valorizarem a comunicação, eles optam por viajar acompanhados (Starcevic e Konjikusic, 2018).

---

<sup>38</sup> Millennials são os indivíduos nascidos entre 1982 e 2004.

Segundo Sweeney (2006), os *Millennials* cresceram e vivem numa era digital focada no consumidor, ao contrário das gerações anteriores que tiveram que se adaptar a esta nova era. Estão sempre conectados e valorizam a comunicação móvel, através dos smartphones, tablets e computadores e esperam uma interação móvel por parte dos media e das marcas. A comunicação tem de despertar todos os sentidos para criar interesse. São tidos como pessoas diretas, autoconfiantes e multiculturais, com uma maior predisposição para viajar.

Na escolha do destino turístico, os *Millennials* optam por escolher destinos sustentáveis e seguros e com recomendações de amigos ou familiares (Starcevic e Konjikusic, 2018).

### 5.1.2. Diagnóstico interno

#### i. Análise da Concorrência

A análise da concorrência é um fator importante para o diagnóstico do ambiente transacional de marketing.

A análise visa perceber a concorrência da Eurorregião Galiza e Norte de Portugal, como destino turístico.

Desta forma, foram analisadas:

- Eurorregião Centro de Portugal, Alentejo e Comunidade Autónoma da Extremadura (EUROACE);
- Eurorregião Alentejo, Algarve e Comunidade Autónoma de Andaluzía (EURO-AAA);

A Eurorregião ACE é constituída pelas regiões portuguesas Centro de Portugal, Alentejo e a Comunidade Autónoma da Extremadura. Formam uma Comunidade de Trabalho<sup>39</sup>, criada a 21 de setembro de 2009, com o objetivo de reforçar e dar um novo impulso às suas relações de cooperação.

As relações de cooperação transfronteiriça entre a Extremadura, o Alentejo e o Centro têm início na década de 90 e institucionalizaram-se através dos Protocolos de Cooperação Transfronteiriça celebrados entre a Junta da Extremadura e a CCDR Alentejo, em 1992, e entre a Junta da Extremadura e a CCDR Centro, em 1994. A

---

<sup>39</sup> Segundo a Convenção de Valencia a 3 de outubro de 2002, a Comunidade de Trabalho é um organismo sem personalidade jurídica que podem ser constituídos por: uma comissão de coordenação regional portuguesa e uma comunidade autónoma espanhola, associações ou estruturas que integram municípios portugueses e espanhóis, vários municípios portugueses e espanhóis.

partir de então foram-se desenvolvendo os primeiros projetos ao abrigo dos programas INTERREG.

Esta eurorregião abrange 47 municípios do Alentejo, 77 municípios do Centro e 383 municípios de Comunidade Autónoma da Extremadura.

A âmbito turístico esta eurorregião destaca-se por ser um destino de interior, com uma oferta variada e de produtos complementares, como o turismo de natureza, turismo cinegético, *touring* cultural, entre outros.

Destacam-se também a rede de cidades declaradas como Património Mundial pela UNESCO: Cáceres, Mérida e Évora.

Estas regiões, segundo dados disponibilizados pelas entidades que administram o seu turismo (Tabela 4), receberam, em 2018, 7 266 168 de visitantes que se hospedaram em empreendimentos hoteleiros.

Tabela 4 - Número de hóspedes nos empreendimentos turísticos na EUROACE em 2018

	Nº de Visitantes
Comunidade Autónoma de Extremadura	1 855 868
Região do Alentejo	1 500 000
Região Centro de Portugal	3 900 000
Total da Eurorregião	7 255 868

Fonte: Turismo de Extremadura e Turismo de Portugal

Os mercados emissores (tabela 5) são semelhantes aos da Eurorregião Galiza e Norte de Portugal, sendo que o mercado brasileiro procura fundamentalmente as regiões portuguesas em detrimento da região espanhola.

Tabela 5 - Mercados emissores da Eurorregião EUROACE em 2018

	Extremadura	Alentejo	Centro
1º	Portugal	Espanha	Espanha
2º	França	Alemanha	França
3º	Reino Unido	França	Brasil
4º	Alemanha	Brasil	Alemanha
5º	Países Baixos	EUA	Itália

Fonte: Turismo de Extremadura e Turismo de Portugal

A Eurorregião EURO-AAA é constituída pelas regiões portuguesas Alentejo e Algarve e a Comunidade Autónoma Andaluzia. No ano 1995, foi assinado um protocolo de cooperação Andaluzia-Algarve pelos presidentes da Junta da Andaluzia e a Comissão

de Coordenação da Região do Algarve, atualmente CCDR Algarve, que criou a Comunidade de Trabalho “Andaluzia-Algarve”. Posteriormente, em 2001, foi também assinado o protocolo com os presidentes da Junta de Andaluzia com a Comissão de Coordenação da Região do Alentejo, atualmente CCDR Alentejo. Este protocolo criou também a Comunidade de Trabalho “Andaluzia-Alentejo”.

Com a assinatura dos referidos protocolos, a cooperação entre as diferentes regiões a partir dos departamentos da Junta da Andaluzia e entidades Portuguesas tem sido financiada no quadro de projetos conjuntos através do programa comunitário INTERREG.

Em 2010 foi assinado, o Acordo de Cooperação Transfronteiriça para a Criação da Comunidade de Trabalho "Eurorregião Alentejo-Algarve-Andaluzia". Esta nova Eurorregião tem a forma jurídica de uma Comunidade de Trabalho.

*Tabela 6 - Número de hóspedes nos empreendimentos turísticos na EURO-AAA em 2018*

	Nº de Visitantes
Região do Algarve	4 700 000
Região do Alentejo	1 500 000
Andaluzia	30 600 000

Fonte: elaboração própria, adaptado de Turismo de Andaluzia e Turismo de Portugal

*Tabela 7 - Mercados emissores da Eurorregião EURO-AAA em 2018*

	Algarve	Alentejo	Andaluzia
1º	Reino Unido	Espanha	Reino Unido
2º	Alemanha	Alemanha	Alemanha
3º	Holanda	França	EUA
4º	Irlanda	Brasil	França
5º	França	EUA	Itália

Fonte: elaboração própria, adaptado de Turismo de Andaluzia e Turismo de Portugal

De salientar que nestas duas eurorregiões, assim como na eurorregião Galiza e Norte de Portugal, também estão inseridas Eurocidades, como a Eurocidade do Guadiana-AECT e a Eurocidade Elvas-Badajoz.

### a) Preço

Relativamente ao preço que os concorrentes apresentam, foi realizada uma análise de um conjunto de serviços que os seus clientes procuram.

*Tabela 8 - Análise da variante preço da concorrência*

	<b>Euro-ACE</b>	<b>Euro-AAA</b>	<b>GNP</b>
Hotel	89,00 €	109,00 €	97,50 €
Restaurante (média de refeições por adulto)	20,00 €	20,00 €	20,00 €
Transportes (no destino)	10,00 €	10,00 €	10,00 €
Atrações (visitas guiadas)	30,83 €	28,33 €	30,50 €
<b>Valor diário por adulto</b>	<b>37,46 €</b>	<b>41,83 €</b>	<b>39,50 €</b>

Fonte: elaboração própria

### b) Estratégias de comunicação

No que se refere às estratégias de comunicação, foram analisadas as duas comunidades de trabalho e a entidade AECT-Galiza e Norte de Portugal, que representa a eurorregião em estudo. As duas eurorregiões concorrentes têm websites oficiais (figuras 22 e 23) com informação sobre diversos temas. No entanto apresentam pouco foco no turismo e na comunicação do destino. O mesmo acontece com a AECT-GNP.

Estratégias e ações de marketing para o destino Galiza e Norte de Portugal: um contributo para a sua valorização turística

Figura 22 - Página inicial do website da Comunidade de trabalho da Eurorregião Alentejo, Algarve e Andaluzia<sup>40</sup>

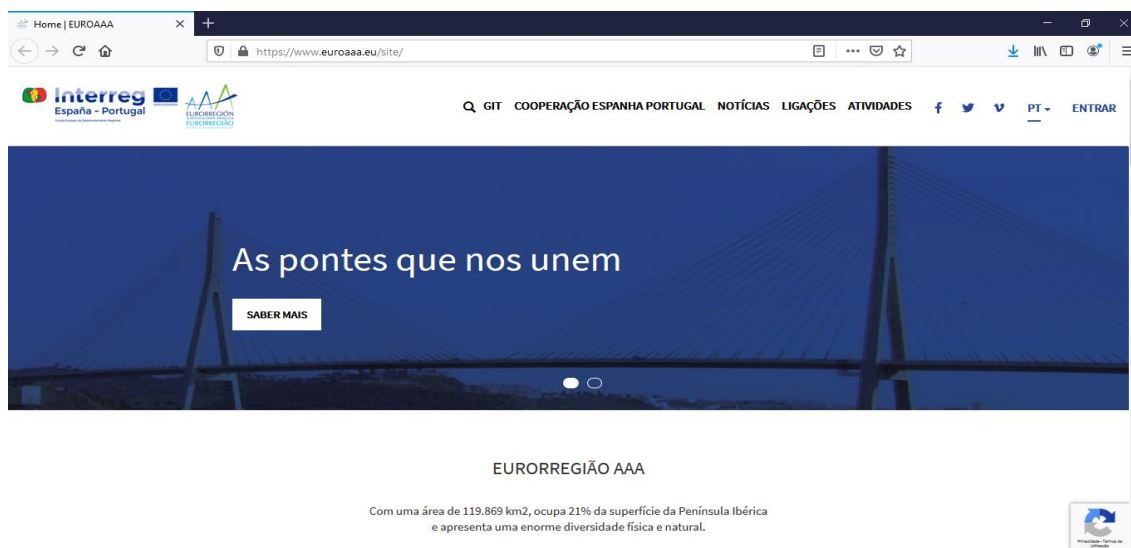


Figura 23 - Página inicial do website da Comunidade de trabalho da Eurorregião Alentejo, Centro e Extremadura<sup>41</sup>



<sup>40</sup> <https://www.euroaaa.eu/site/>

<sup>41</sup> <https://www.euro-ace.eu/pt-pt>



Estratégias e ações de marketing para o destino Galiza e Norte de Portugal: um contributo para a sua valorização turística

Figura 24 - Página inicial do website do Agrupamento europeu de cooperação territorial Galiza e Norte de Portugal<sup>42</sup>



No que se refere às redes sociais, na tabela seguinte está representada a presença online das eurorregiões.

Tabela 9 - Análise da presença nas redes sociais das Eurorregiões

Redes Sociais	Euro-ACE	Euro-AAA	Galiza e Norte de Portugal
<b>Facebook</b>	531 gostos <sup>43</sup>	484 gostos <sup>44</sup>	722 gostos <sup>45</sup>
<b>Twitter</b>	0	80 seguidores <sup>46</sup>	491 seguidores <sup>47</sup>
<b>Vimeo</b>	0	613 visualizações <sup>48</sup> (5 vídeos)	0

Fonte: elaboração própria

Apesar da maior notoriedade da Galiza e Norte de Portugal, deve-se referir que a presença nas redes sociais é, tal como acontece com as restantes eurorregiões, pouco focada no turístico e na comunicação do destino.

<sup>42</sup> <https://www.gnpaect.eu/portal-transfronterizo/>

<sup>43</sup> [https://www.facebook.com/Euroace-Alentejo-Centro-Extremadura-155627704491107/?epa=SEARCH\\_BOX](https://www.facebook.com/Euroace-Alentejo-Centro-Extremadura-155627704491107/?epa=SEARCH_BOX)

<sup>44</sup> <https://www.facebook.com/EUROAAA/>

<sup>45</sup> <https://www.facebook.com/AECTGNP/>

<sup>46</sup> <https://twitter.com/EUROAAA>

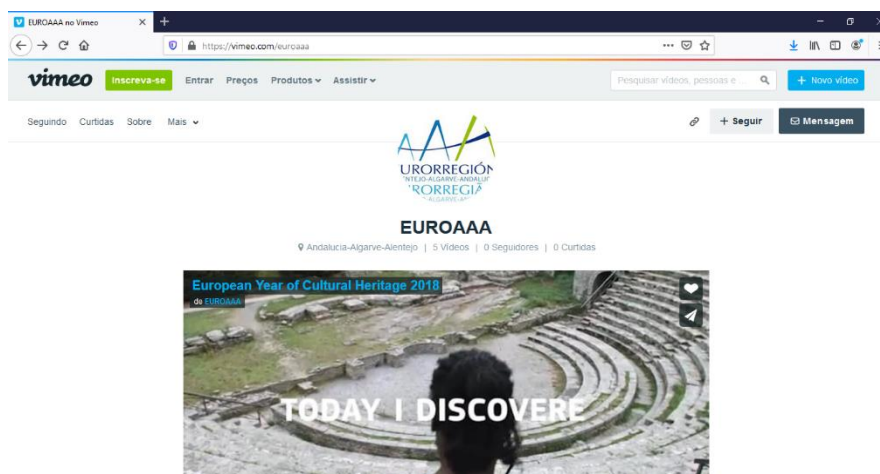
<sup>47</sup> <https://twitter.com/GNPAECT>

<sup>48</sup> <https://vimeo.com/euroaaa>

Estratégias e ações de marketing para o destino Galiza e Norte de Portugal: um contributo para a sua valorização turística

Da análise realizada aos filmes promocionais, só a EURO AAA é que apresenta vários exemplos da sua atratividade turística, com exemplos do seu património cultural. A comunicação desenvolvida neste âmbito demonstra uma capacidade de atração turística, por envolver grandes polos, como é o Algarve e a Andaluzia, com capacidade para atrair tanto turistas nacionais como internacionais.

Figura 25 - Página inicial do perfil da rede social vimeo da Comunidade de trabalho da Eurorregião AAA



Outra estratégia utilizada é a presença em feiras de especialidade (Bolsa de Turismo de Lisboa, Feira Internacional de Turismo em Madrid, entre outras). A presença das três eurorregiões é constante, no entanto, estas apresentam-se em *stands* dedicados às regiões que representam e não em *stands* comuns.

Relativamente aos produtos/serviços dos concorrentes da Galiza e Norte de Portugal, analisamos 6 produtos turísticos identificados pelo *stakeholders* entrevistados.

Tabela 10 - Análise dos produtos turísticos das Euroregiões

Produto Turístico	Indicador	GNP	ACE	AAA
<b>Turismo Cultural</b>	Património da Humanidade da UNESCO	9	9	10
<b>Turismo Natureza</b>	Reservas da Biosfera	1	1	1
<b>Turismo Residencial</b>	Estabelecimentos de alojamento turístico	10 684	3 383	9 848
<b>Gastronomia e Vinhos</b>	Regiões vitivinícolas	9	12	15
<b>Turismo náutico</b>	Regiões com infraestruturas para o produto	SIM	SIM	SIM
<b>Turismo termal</b>	Termas	38	17	22

Fonte: elaboração própria

A informação apresentada na tabela, demonstra a capacidade da Euroregião AAA de captar o mesmo número de turistas que a Galiza e Norte de Portugal para cada um dos produtos turísticos identificados.

## ii. Análise de clientes

O destino Galiza e Norte de Portugal, segundo informações recolhidas com os *stakeholders* entrevistados, são na maioria famílias, peregrinos e seniores com idades entre os 25 a 65 anos. Estes clientes são provenientes maioritariamente de países da Europa e América, que procuram um destino de *slow travel*, tranquilo, mas que proporcione experiências diversas.

## 5.2. Matriz SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidade cultural própria;</li> <li>• Diversidade de oferta cultural, desportiva e natural;</li> <li>• Proximidade dos principais destinos turísticos;</li> <li>• Boas acessibilidades de conexão entre as duas regiões;</li> <li>• Histórico de relações institucionais;</li> <li>• Elevado número de projetos financiados no âmbito da cooperação transfronteiriça;</li> <li>• Facilidade de comunicação (idiomas semelhantes);</li> <li>• Património material e imaterial com relações entre as duas regiões;</li> <li>• Localização geográfica privilegiada;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apesar de ter 4 aeroportos, só tem um aeroporto internacional (aeroporto Francisco Sá Carneiro – Porto);</li> <li>• Rede viária (autocarros) e ferroviária deficitária ao nível de horários e quantidade;</li> <li>• Burocracias institucionais;</li> <li>• Demasiadas entidades públicas para o mesmo território;</li> <li>• Equipamentos culturais antiquados;</li> <li>• Carência de promoção turística conjunto;</li> <li>• Carência de grandes eventos comuns;</li> <li>• Fraca evidência de I&amp;D no turismo;</li> <li>• Significativa oferta de alojamento não classificado;</li> <li>• Estratégias de comunicação desatualizadas e pouco atrativas (redes sociais, marketing relacional, entre outros);</li> <li>• Deficiente coordenação entre os Postos de Informação turística;</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperação política entre municípios transfronteiriços ao nível local e institucional;</li> <li>• Reconhecimento político da importância do turismo para a economia;</li> <li>• Perceção de segurança e acessibilidade do Norte de Portugal e da Galiza;</li> <li>• Diversidade de recursos endógenos para a criação de experiências únicas;</li> <li>• Crescimento das cidades e destinos inteligentes;</li> <li>• Conhecimento tecnológico da população;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte competitividade com as outras eurasregiões portuguesas e espanholas;</li> <li>• Situação económica e política da Europa;</li> <li>• Encerramento das fronteiras;</li> <li>• Pandemia Covid-19;</li> <li>• Crise económica;</li> <li>• Vulnerabilidade do turismo a fatores externos;</li> <li>• Relevância do preço na tomada de decisão;</li> </ul>

Fonte: elaboração própria

## 6. Estratégia Central de Marketing

### 6.1. Objetivos estratégicos de Marketing

Tendo em conta que não existe um plano de marketing para o destino turístico da Euroregião Galiza e Norte de Portugal e a escassez de estratégias de divulgação comum no mercado, é proposto, neste projeto, a criação de um plano de marketing para o destino turístico, no qual se irá desenvolver um estudo das vertentes estratégicas e operacionais de marketing, assim como incluir uma vertente digital de marketing através da utilização de diversas ferramentas.

Serão apresentados objetivos que a Euroregião, através da entidade AECT- Galiza e Norte de Portugal, poderá adotar e gerir para melhorar a promoção do destino turístico. Foi a partir da análise de todas as entidades públicas, protocolos e a sua abrangência territorial que se destacou a AECT-GNP, como potencial dinamizadora da marca destino “Galiza e Norte de Portugal”.

Objetivo estratégico 1 - Valorizar o território transfronteiriço e as suas comunidades;

Objetivo estratégico 2 - Impulsionar os recursos endógenos;

Objetivo estratégico 3 - Criar de redes entre empresas do território da euroregião;

Objetivo estratégico 4 - Projetar a marca-destino “Galiza e Norte de Portugal”;

### 6.2. Segmentação

Para a definição da segmentação de mercado foi definido um conjunto de critérios.

Tabela 11 - Análise de segmentação

Geográficos	Sóciodemográficos	Motivações
<ul style="list-style-type: none"><li>• Visitantes nacionais</li><li>• Públicos europeus</li><li>• Públicos americanos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Millennials</li><li>• Sêniores</li><li>• Famílias</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conhecimento</li><li>• Aventura e Experiências</li><li>• Saúde e Bem-estar</li></ul>

Fonte: elaboração própria

No que respeita o critério de motivações, a análise é feita através dos produtos estratégicos da Euroregião:

- Património histórico-cultural

A Galiza e Norte de Portugal apresentam um vasto património material e imaterial que reconhecem e identificam a Eurorregião. O Caminho de Santiago e os 9 patrimónios mundiais da UNESCO, a identidade de um povo da fronteira e a história que une estas duas regiões, tornam este produto diferenciador e cativante para quem procura um destino que proporcione conhecimento.

- Saúde e Bem-estar

Atualmente, existe uma maior procura pelo bem-estar físico e mental. Desde o turismo termal, ao turismo rural e a empreendimentos hoteleiros com as acessibilidades que promovem o bem-estar, eurorregião apresenta-se como um destino de referência para quem procure este produto turístico, assim como para quem procure tratamentos medicinais de qualidade.

- Turismo Natureza

Com um rico património natural, a Galiza e Norte de Portugal apresentam vários espaços naturais comuns. Desde a Reserva da Biosfera Gerês-Xurê às margens do Rio Minho, passando por praias, montanhas, e rios, é possível a prática desportiva, ou só o momento de apreciar paisagens, enquanto se caminha entre um país e outro.

- Turismo Náutico

Uma das características desta eurorregião é a extensão da sua costa, os rios e os seus afluentes, o que possibilita a prática de desportos náuticos, nomeadamente da prática de canoagem, pesca desportiva, vela e *surf*.

### **6.3. Targeting**

No que ao critério geográfico diz respeito, são definidos públicos-alvo referenciados na análise e nas entrevistas com os *stakeholders*. Existem os visitantes nacionais, isto é, que são provenientes de outras regiões portuguesas e espanholas, que correspondem ao mercado interno. Existem os públicos europeus, mais concretamente dos mercados: Alemanha, Reino Unido, França e Itália. Existem também os públicos americanos, dos quais se destacam: Estados Unidos da América, Canadá, Brasil, Argentina.

Quanto à segmentação pelo critério sócio-demográfico, o público-alvo que se pretende atingir são: os *millennials* e as famílias que viajam em grupos reduzidos, sejam casais

ou grupos de amigos. Seguidos dos seniores devido pelo seu interesse em *slow travel* e que apresentam mais tempo para usufruir do destino, em qualquer altura do ano.

#### **6.4. Posicionamento**

O posicionamento para o destino Galiza e Norte de Portugal tem de se desenvolver a partir do que realmente a distingue: a proximidade e a sua identidade. Dos produtos turísticos apresentados já existem alguns que funcionam em parcerias, através de protocolos ou acordos comerciais.

É importante explorar a identidade e valorizar o território e a comunidade, para ser possível competir com outros destinos. Deve-se destacar a proximidade e mostrar que entre Galiza e Norte de Portugal não há fronteira, que são dois países, mas um único destino, que se vê como um só território, dentro de uma Europa sem fronteiras.

A Euroregião Galiza e Norte de Portugal deve destacar-se por ser um destino turístico autêntico, que alia as suas características territoriais à identidade de um povo hospitaleiro, com uma gastronomia riquíssima em produtos locais, com séculos de história unida ao seu património e com raízes naturais que transmitem segurança e tranquilidade entre verdes paisagens e azuis mantos.

É proposto, através dos *stakeholders*, que a euroregião seja identificada como um destino de natureza, cultura e património, mas que também se diferencie pela sua proximidade. Com uma visão de “duas aventuras num só destino”, dois países distintos com experiências únicas e identitárias que se revelam num só destino.

#### **6.5. Marketing – Mix**

Após o estudo realizado e as entrevistas aos *stakeholders*, foi possível elaborar um plano operacional de marketing-mix para o destino turístico Galiza e Norte de Portugal.

Na perspetiva da criação da marca-destino, as estratégias apresentadas abrangem todas as vertentes do destino. É importante mencionar a necessidade, em primeiro lugar, da definição de uma equipa responsável pela coordenação a comunicação da euroregião.

Por se tratarem de duas regiões inseridas em países distintos com burocracias, idiomas e instituições próprias, torna-se relevante tratar da comunicação de uma forma conjunta. A comunicação separada poderá levar a uma desorganização das

estratégias e ao crescimento da concorrência entre ambas. Como já foi analisado, a concorrência e a cooperação devem coexistir num equilíbrio saudável e uma estratégia errada poderá estragar o conceito de um destino cooperativo.

É igualmente importante desenvolver estratégias de comunicação que promovam a sustentabilidade do destino e a sua competitividade perante destinos concorrente que apresentem um maior grau de atratividade.

#### 6.5.1. Estratégia de produto/serviço

- **Identificação dos micro-destinos** da Galiza e Norte de Portugal. Identificar destinos que se complementam num produto, exemplo: Eurocidade Valença-Tui, Eurocidade Chaves-Verín;
- **Identificação de rotas turísticas existentes** já financiadas e torná-las mais atrativas e mais promocionais;
- **Inventariação dos produtos turísticos** com características semelhantes ou complementares da eurorregião para a criação de um produto único, exemplo “Tradições do Carnaval da Galiza e Norte de Portugal”.
- **Criação de um evento de promoção à cooperação empresarial** para o setor do turismo e impulso a *co-working*<sup>49</sup> entre empresas da eurorregião, através da sua parceria para a dinamização dos produtos que se vão identificar para potencializar.
- **Criação de ações promocionais para reduzir a sazonalidade** do destino através da reorganização e criação de novos produtos.

#### 6.5.2. Estratégia de preço

- **Criação de serviços/produtos *cross-selling***, com a promoção de uma oferta turística complementar aos clientes já existentes.
- **Identificação de produtos com diferenciação de preço:** *premium*, *base*, *low-cost*. Esta estratégia permite também segmentar o destino, porém não descuidando a qualidade e a segurança exigida.

#### 6.5.3. Promoção

- Elaboração de um **plano de comunicação na eurorregião**.

---

<sup>49</sup> *Co-working* é considerado o trabalho realizado lado a lado num mesmo projeto (Gandini, 2015).



- **Criação de campanhas promocionais conjuntas**, orientadas a ofertas específicas, sazonais e que incentivem o mercado interno a descobrir novos lugares na eurorregião. Exemplo: Criação de uma campanha promocional do Carnaval na zona de fronteira de Trás dos Montes e província de Ourense.
- **Campanhas de promoção do destino em produções dos media**, nomeadamente em filmes, séries, videoclipes musicais, entre outros.
- **Desenvolvimento de material promocional**, guias turísticas, folhetos, outdoor's, publicidade em revistas e jornais.
- **Promoção de uma Smart Eurorregião**, com o uso das novas tecnologias, com a obtenção de dados para conhecer o turista e tornar a sua experiência mais completa e sustentável.
- **Investimento em publicidade online** (website, app's, redes sociais) e participação em feiras do setor internacionais, como apresentação de um destino único e das potencialidades conjuntas das duas regiões.
- Para a promoção interna, **promover reuniões internas de destinos**, com a realização de visitas de trabalho entre agentes privados e públicos, promovendo o trabalho de equipa e parcerias que impulem o destino como um só.
- **Apresentação do destino a potenciais investidores**, para o desenvolvimento de novos empreendimentos turísticos na eurorregião.

#### 6.5.4. Distribuição

- **Criação de uma plataforma online dos stakeholders** da Eurorregião com a informação sobre uma rede de contatos para o desenvolvimento de parcerias.
- **Comercialização do destino diretamente nos stakeholders privados**, no website deles, telefone ou email, nos operadores turísticos que criam os seus próprios programas e comercializam a agências de viagens e as agências de viagens online, com a apresentação de sugestões no destino.

#### 6.5.5. Pessoas

- **Implementar reuniões entre os agentes** para promover o *feedback* da parte de quem contacta diretamente com os visitantes.
- **Formação a profissionais e stakeholders** para incentivar o desenvolvimento de ações de *know-how* entre *stakeholders* dos destinos e das empresas da Eurorregião.

#### 6.5.6. Evidências física

- **Criação de uma plataforma *online* de promoção do destino** Galiza e Norte de Portugal, direcionada para turistas e *stakeholders*, permitindo que todos trabalhem em rede e disponibilizem informação atualizada e direcionada para o segmento que cada micro-destino pretende.

#### 6.5.7. Estratégia de processos

- **Criação de um departamento de marketing turístico**, no sentido de simplificar e agilizar a comunicação entre micro-destinos, para que exista informação correta e atualizada permitindo que o turista se fidelize e promova o destino.
- **Monitorização da satisfação** dos residentes no desenvolvimento do turismo e dos visitantes na sua experiência no destino, para eliminar e prevenir a falta de informações e evitar opiniões negativas que decorram deste processo.
- **Estudo do perfil do turista**, para conhecer melhor quem visita a eurorregião e fundamentar a criação de uma estratégia que vá de encontro às necessidades dos clientes.

### 6.6. Plano Operacional

O plano operacional aponta tudo o que se deve ter em conta para alcançar o objetivo previsto na estratégia de marketing. Neste capítulo são apresentados os objetivos estratégicos com as ações/estratégias a desenvolver para a operacionalização dos mesmos.

Na tabela seguinte estão identificados os objetivos estratégicos, anteriormente mencionados, com as ações/estratégias respetivas para a operacionalização no período 2021-2023. No entanto, algumas das ações podem ser prolongadas no tempo, existindo uma operacionalização constante e permitindo o desenvolvimento do destino.

Deve-se, no entanto, salientar que o destino tem um ciclo de vida e que é necessário adaptar as ações sempre que necessário, nomeadamente quando surgem imprevistos, como aconteceu em 2020 com a pandemia COVID-19.

Tabela 12 - Operacionalização das estratégias para o destino Galiza e Norte de Portugal

Objetivo estratégico	Estratégia/Ação	Calendarização		
		2021	2022	2023
Valorizar o território transfronteiriço e as suas comunidades	Identificação dos micro-destinos			
	Identificação de rotas turísticas existentes			
	Criação de ações promocionais para reduzir a sazonalidade			
	Campanhas de promoção do destino em produções dos media			
Impulsionar os recursos endógenos	Inventariação dos produtos turísticos			
	Criação de serviços/produtos <i>cross-selling</i>			
	Identificação de produtos com diferenciação de preço			
Criação de redes entre empresas e <i>stakeholders</i> do território da eurorregião	Criação de um evento de promoção à cooperação empresarial			
	Promover reuniões internas de destinos			
	Apresentação do destino a potenciais investidores			
	Criação de uma plataforma <i>online</i> dos <i>stakeholders</i>			
	Comercializar o destino diretamente nos <i>stakeholders</i> privados			
	Implementar reuniões entre os agentes			
	Formação a profissionais e <i>stakeholders</i>			
Projetar a marca-destino “Galiza e Norte de Portugal”	Plano estratégico e de marketing turístico na eurorregião			
	Criação de campanhas promocionais conjuntas			
	Campanhas de promoção do destino em produções dos media			
	Investimento em publicidade <i>online</i>			
	Criação de uma plataforma <i>online</i> de promoção do destino			
	Criação de um departamento de marketing turístico			
	Monitorização da satisfação			
	Estudo do perfil do turista			

Fonte: elaboração própria

## 7. Conclusões, Limitações e Futuras linhas de investigação

A Galiza e Norte de Portugal sempre se definiram como uma só, com características semelhantes, que se destacavam pela sua posição estratégica, por vezes longe do poder central, Madrid e Lisboa.

Para combater essa distância, tornaram-se parceiras e aliaram-se, promovendo assim, regiões, algo que a Europa promove junto dos países que a constituem, através da criação dos Agrupamentos Europeus de Cooperação Territorial.

No decorrer deste projeto foram aparecendo novos elementos que evidenciaram e fortaleceram o objetivo apresentado neste trabalho, como foi o caso da Cimeira Ibérica a 10 de outubro de 2020, na qual várias estratégias direcionadas para os territórios de fronteira, foram apresentadas e discutidas entre os dois países.

Através das entrevistas realizadas, foi possível conhecer o trabalho já realizado, tanto por entidades públicas, como por empresas, na construção de parcerias e desenvolvimento de projetos de cooperação no âmbito turístico. No entanto, no que se refere à comunicação, foi mencionado que o trabalho realizado é feito de um modo individual.

Apesar das entidades públicas reconhecerem que o marketing é uma ferramenta importante para o desenvolvimento do turismo na eurorregião, não existe uma entidade única para fazer a ligação entre as entidades públicas e o setor privado dos dois países. Este facto contribui para uma desorganização na promoção do destino turístico.

A apresentação do plano de marketing do destino Galiza e Norte de Portugal permitiu perceber o valor estratégico do destino. As ações estratégicas apresentadas podem acrescentar valor, tanto estratégico como operacional.

As ações propostas vão de encontro às necessidades dos *stakeholders* e respondem à sua vontade de cooperar para criar um destino turístico de referência e de excelência.

É importante salientar que, muito do trabalho já realizado, surgiu da necessidade dos *stakeholders* privados apresentarem soluções inovadoras e diferenciadoras e da perceção que estes adquiriram, a partir da sua experiência turística, sobre as vantagens de considerar os dois países como um só destino.

É imperativo a Eurorregião criar uma Organização de marketing do destino (OMD) para o desenvolvimento de uma estratégia de marketing comum para a Galiza e Norte

de Portugal. A missão desta OMD seria a de coordenar todas as ações/estratégias de marketing que promovam a eurorregião e coordenar a relação dos *stakeholders* públicos e privados. As ações apresentadas neste projeto dão uma orientação para o início do desenvolvimento da marca destino para uma OMD.

Ao longo do projeto, foi possível perceber as potencialidades económicas, culturais e turísticas desta eurorregião, bem como os vastos recursos existentes que podem potencializam a criação de uma estratégia conjunta de sucesso para o desenvolvimento turístico e para o lançamento de uma marca destino, cooperativa e sustentável.

Existem limitações que dificultam a afirmação da eurorregião como um único destino. Existirem várias entidades públicas, de ambos os países, que promovem apenas o território do seu país. A AECT-Rio Minho e o Eixo Atlântico são disso exemplo. É importante que a entidade que avançar para a criação da OMD, trabalhe com todo o território e todos os seus agentes. Acreditamos que não a AECT Galiza e Norte de Portugal poderá estar bem posicionada para assumir esse papel, tendo em conta os protocolos já existentes com várias entidades e organizações desta eurorregião.

Relativamente à calendarização das ações previstas e tendo em conta que a pandemia COVID 19 afetou muito o sector do turismo, o objetivo é que sejam aplicadas a médio prazo. A programação das ações é importante para que seja criada, numa primeira fase, a equipa que as vai implementar.

No decorrer do projeto foram encontradas várias limitações:

- Legislação: na aplicação de uma estratégia para dois países distintos, é necessário ter em conta a legislação em vigor em cada um deles, de modo a evitar repercussões futuras.
- Acessibilidades e mobilidade: existem regras de circulação distintas na utilização de autoestradas, como é o exemplo das SCUTS, que prejudica uma “circulação livre” para aqueles que não têm sistemas de pagamento/passagem (exemplo: via verde). Os transportes rodoviários públicos e ferroviários são escassos, principalmente nos territórios do interior e entre cidades de fronteira. Existem, porém, alguns estudos que propõem a resolução deste problema, junto da Comissão Europeia.
- Pandemia Covid 19: a inesperada pandemia afetou o turismo e a circulação entre países e provocou um sentimento de desconfiança e medo para com o “vizinho”, provocando uma crise económica, social e sanitária. A GNP sentiu várias condicionantes, nomeadamente com o fecho das fronteiras. Porém

demonstrou uma capacidade de superação e encontrou na cumplicidade entre regiões a força para manifestar, junto do poder central, a necessidade da realização do Plano de incentivo à cooperação entre as regiões de fronteira, Galiza-Norte de Portugal.

Nas limitações do próprio projeto, o método da entrevista exploratória levou a que o entrevistado apresentasse elementos próprios e opiniões que não vão de encontro ao tema em questão. Procurou-se ultrapassar esta situação, relacionando o resultado das entrevistas com aspetos que se consideraram interessantes nesta investigação. Outra dificuldade prendeu-se com a definição dos *stakeholders*. Procurou-se incluir stakeholders diversificados (agentes decisores regionais, municípios e empresas de turismo), com dimensão territorial, e com trabalho realizado em prol da cooperação transfronteiriça.

Procurou-se que este projeto contribuísse para futuros estudos ou projetos de cooperação. Nele estão incluídos aspetos que se podem aplicar em estudos académicos ou em projetos a financiamento, nomeadamente a questão da criação de um plano estratégico de marketing da eurorregião e o desenvolvimento de um estudo das potencialidades de um destino inteligente para a GNP.

A auscultação da comunidade também poderá ser considerada em estudos futuros, recorrendo a abordagens metodológicas de natureza quantitativa, nomeadamente com a administração de inquéritos por questionário a uma amostra de habitantes da Eurorregião.

## Bibliografia e webgrafia

- Al Muala, A., & Al Qurneh, M. (2012). Assessing the relationship between marketing mix and loyalty through tourists satisfaction in Jordan curative tourism. *American academic & scholarly research journal*, 4(2), 1.
- Armstrong, G., Kotler, P., Merino, M. J., Pintado, T., & Juan, J. M. (2011). *Introducción al marketing* (Vol. 1). Pearson Educación.
- Balakrishnan, M. S. (2009). Strategic branding of destinations: a framework. *European Journal of Marketing*.
- Bauer, R. C., & Netto, A. P. (2014). Princípios do Slow Travel aplicados ao lazer turístico contemporâneo. *Revista Brasileira de Estudos do Lazer*, 1(2), 23-38.
- Baynast, A., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, V. (2018). Mercator: o marketing na era digital.
- Blackwell, R. D., Miniard, P. W., & Engel, J. F. (2001). Consumer behavior 9th. *South-Western Thomas Learning. Mason, OH*.
- Bornhorst, T., Ritchie, J. R. B.; Sheehan, L. (2009), "Determinants of tourism success for DMOs
- BRINKMANN, Svend (2007) The good qualitative researcher. *Qualitative Research in Psychology*. Vol. 4 (1-2), pp. 127-144.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism management*, 21(1), 97-116.
- Campos, A. L., & Pardo, M. Carmen (2008). «Eurocidade Chaves-Verín, um instrumento de desenvolvimento económico e social». *Revista da Eurorrexión Galiza-Norte de Portugal*, 13, 81-99.
- da Costa Liberato, P. M., González, M. E. A., & de Azevedo Liberato, D. F. V. A importância da tecnologia num destino turístico inteligente: o caso do Porto.
- da Costa Pinto, M. C. (2017). Smart Cities: Cidades Inteligentes em Portugal e o contributo dos SIG para o seu desenvolvimento.
- de Blas, X. X. P. (2010). O turismo como factor de cooperación entre Galicia e a Região Norte. *Eixo Atlántico: revista da Eurorrexión Galicia-Norte de Portugal*, (17), 45-56.
- de Galicia, X. Turismo de Galicia, Clúster Turismo de Galicia (Eds), 2017, Estrategia del Turismo de Galicia 2020. *Disponível em: <https://www.turismo.gal/docs/mdaw/mjk2/~edispturga296028.pdf>*.
- De Mauro, A., Greco, M., & Grimaldi, M. (2016). A formal definition of Big Data based on its essential features. *Library Review*.

Destination, S. (2015). Informe destinos turísticos inteligentes: construyendo el futuro. *Informe de investigación del Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España*. Recuperado de <http://www.thinktur.org/media/Libro-Blanco-Destinos-Turisticos-Inteligentes-construyendo-el-futuro.pdf>.

Dinis, M. (2019). Entrevista exploratória realizada no âmbito do trabalho final de mestrado “Estratégias e ações de marketing para o destino Galiza e Norte de Portugal: um contributo para a sua valorização turística” Diana Pereira. IPVC+ESCE+Valença

Flick, U. (2009). Introdução à Pesquisa Qualitativa (Artmed Editora SA ed. Vol. 3).

Galicia, A. d. (2018). Balanço Anual do Turismo de Galicia. Santiago de Compostela: Turismo de Galicia.

Gilmore, A. (2003). *Services Marketing and Management*. London: Sage Publications.

Handbook on Tourism Destinations Branding, World Tourism Organization and European Travel Commision, Madrid, 2009.

Hidria. (2015). Estudo do Traçado do Caminho Português. Vigo: Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular.

Kotler, P. (2002). *Marketing places*. Simon and Schuster.

Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of brand management*, 9(4), 249-261.

Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., Garcia, J., & Flores, J. (2011). *Marketing turístico*. Prentice Hall.

Kotler, P., Haider, D., & Rein, I. (1993). There's no place like our place! The marketing of cities, regions, and nations. *The Futurist*, 27(6), 14.

Lamsfus, C., & Alzua-Sorzabal, A. (2013). Theoretical framework for a tourism internet of things: Smart destinations. *tourGUNE Journal of Tourism and Human Mobility*, 2, 15-21.

Leiper, N. (1979). The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry. *Annals of tourism research*, 6(4), 390-407.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2007). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (International Edition). New Jersey: Pearson.

Morgan, N., & Pritchard, A. (2002). Contextualizing destination branding. *Destination branding: Creating the unique destination proposition*, 11-41.

Olson, M. E. (2009). *The “Millennials”: first year in practice*. *Nursing Outlook*, 57(1), 10-17.

Organización Mundial del Turismo (2002). Contribuciones de la a la Cumbre Mundial de Desarrollo Sustentable en Johannesburgo. OMT. España.



PARDELLAS, X., PADÍN, C., & SIMÕES, C. (2010). Territorio e mobilidade: espazos turísticos. *Estratégia dos transportes do Eixo Atlântico*, 53-83.

Pike, S. (2005). Tourism destination branding complexity. *Journal of Product & Brand Management*.

Pike, S. (2007). Consumer-based brand equity for destinations: Practical DMO performance measures. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 22(1), 51-61.

Pike, S., & Page, S. J. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism management*, 41, 202-227.

Portugal, E. R. (2015). Estratégia de marketing turístico de Porto e Norte de Portugal. Viana do Castelo: Turismo do Porto e Norte de Portugal, E.R.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). Manual de Investigação em Ciências Sociais (2a). *Gradiva-Publicações, Lda*.

Ramos, R. A., Carballo Cruz, F., & Ribeiro, J. C. (2008). Efeitos económicos da melhoria da ligação ferroviária Porto-Vigo na euroregião Norte de Portugal-Galiza.

Ritchie, J. e Crouch, I. (2003), "The Competitive Destination: A Sustainable Tourism

Rodriguez Gutierrez, M. C. (2013). *O marketing territorial para o desenvolvimento sustentável da Euro-região Galiza-Norte de Portugal* (Doctoral dissertation).

Selada, C., & Silva, C. (2020). Smart Cities in the European Agenda: Opportunities for Portugal. In *II Conferência de PRU, VII ENPLAN e Wokshop APDR*.

Solnet, D., & Hood, A. (2008). *Generation Y as hospitality employees: Framing a research agenda*. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 15(1), 59-68.

Starčević, S., & Konjikušić, S. (2018, May). WHY MILLENNIALS AS DIGITAL TRAVELERS TRANSFORMED MARKETING STRATEGY IN TOURISM INDUSTRY. In *TISC-Tourism International Scientific Conference Vrnjačka Banja* (Vol. 3, No. 1, pp. 221-240).

Swarbrooke, J., & Horner, S. (2007). *Consumer behaviour in tourism*. Routledge.

Sweeney, R. (2006). *Millennial behaviors and demographics*. Newark: New Jersey Institute of Technology, 12(3), 10.

TecnoHotel. (19 de março de 2020). Obtido de TecnoHotel: <https://www.tecnohotelnews.pt/2019/08/01/cinco-tecnologias-de-ponta-que-estao-a-mudar-o-turismo/>

TURISMO, D. P. I. (2018). Estratégia Turismo 2027-Liderar o Turismo do Futuro.

Wang, Y. (2011). 16 Collaborative Destination Marketing: Principles and Applications. *Destination Marketing and Management*, 259.

Wang, Y. (2011). Destination marketing and management: scope, definition and structures. *Destination marketing and management: Theories and applications*, 1-20.

WTO (2011). Global Tourism Policy and Practice. Madrid: World Tourism Organization

WTO. (2007). A Practical Guide to Tourism Destination Management. Madrid: World Tourism Organisation.

## **Anexos**

### **Anexo 1 – Guião de entrevista exploratória semiestruturada**

#### **Entrevista**

**A presente entrevista tem como objetivo avaliar a opinião dos *stakeholders* sobre o destino Galiza e Norte de Portugal e a criação de um plano de comunicação comum para a euro-região.**

**Os dados recolhidos serão tratados exclusivamente pela aluna de mestrado Diana Pereira com a única finalidade de desenvolver o projeto final do mestrado de Marketing “Turismo - Galiza e Norte de Portugal: Estratégia e Ações” sendo apresentada a sua análise na apresentação final.**

**O seu contributo é fundamental para compreender a evolução e o futuro do destino Galiza e Norte de Portugal.**

**Muito obrigado pela colaboração.**

1. O que mais identifica o destino Galiza e Norte de Portugal (GNP)?
2. Atualmente quais são as iniciativas realizadas pela Secretaria de Estado em cooperação/parceira com entidades/empresas das duas regiões?
3. É importante o desenvolvimento de uma cooperação ao nível empresarial nas duas regiões?
4. Entre o mundo empresarial/institucional, existe cooperação ou competição?
5. A GNP tem mais potencial se entre os vários agentes existir uma cooperação?
6. Quais são os principais produtos turísticos (por ordem prioridade) mais fortes e atraentes?
7. Devemos tratar da GNP, como um macrodestino (exemplo: região da Galiza e Norte de Portugal)? Ou dentro da GNP desenvolver microdestinos (exemplo: eurocidade Valença-Tui/Chaves-Verín)
8. Quais os alvos de comunicação que a estratégia da GNP deve atingir?
9. A estratégia de comunicação atual da Galiza e do Norte de Portugal têm pontos que se podem adaptar a uma estratégia comum? Quais são?
10. Quais os destinos concorrentes com a GNP?

11. Qual é a identidade da GNP?
12. O que diferencia a GNP dos destinos concorrentes?
13. Quais as ações comunicativas que a estratégia da GNP deve focar?